

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر الحاكمية المؤسسية على فاعلية البنوك التجارية في الأردن

إعداد الطالبة
سهار عبدالمجيد البكور

إشراف

الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة العامة /قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2012





نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة سهار عبدالمجيد البكور الموسومة بـــ:

أثر الحاكمية المؤسسية على فاعلية البنوك التجارية في الأردن

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. زياد يوسف المعشر		2012/04/10	مشرفاً ورئيسا
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2012/04/10	عضواً
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		2012/04/10	عضواً
د. أحمد علي صالح		2012/04/10	عضواً



عميد الدراسات العليا
أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الأردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

(شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة وأولو العلم قائما بالقسط)

(آل عمران 3: 18)

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة. .إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من أحمل اسمك بكل فخر

إلى من أفتقدك منذ الصغر

إلى من يرتعش قلبي لذكرك

ويا من أودعتني لله أهديك هذا البحث... أبي

إلى من جرعت الكأس فارغاً لتسقيني قطرة حب

إلى من كلّت أناملها لتقدم لي لحظة سعادة

إلى من حصدت الأشواك عن دربي لتمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير... والدتي

إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي شريك دربي....زوجي العزيز

الى أهل زوجي وأخوتي العزيزين أهديكم هذا الجهد المتواضع

سهار عبد المجيد البكور

الشكر والتقدير

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله " إسناد صحيح رواه أحمد وأبو داود والترمذي

اتوجه بخالص الشكر لله عز وجل أولا وأخيرا الذي مكنني من إتمام هذه الدراسة المتواضعة

أما بعد..فلا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى رئيس وأساتذة جامعة مؤتة في كلية إدارة الأعمال قسم الإدارة العامه وأخص منهم بالذكر الأستاذ الفاضل الدكتور زياد يوسف المعشر، المشرف على الرسالة والذي حرص على تقديم العون والمساعدة لإتمام هذه الدراسة، مقدما وقته وجهده ليثري الرسالة بعلمه وملاحظاته، فكانت على ماهي عليه الآن.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين منحوا الباحثة الوقت والجهد سواء في الاستشارات الأكاديمية أو تقويم وتقييم الاستبانه التي اعتمدتها للدراسة وهم: الدكتوراحمد علي صالح، الأستاذ الدكتور حلمي شحاده، الدكتور محمد محاسنه، الدكتور غسان العمري، الدكتور محمد عواد، الدكتور غازي أبو قاعود وآخرين،الذين لم يترددوا في تقديم العون والنصيحة والمشورة للباحثة خلال فترة العمل على إنجاز هذه الدراسة.

سهار عبد المجيد البكور

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

أثر الحاكمية المؤسسية على فاعلية البنوك التجارية في الأردن

سهار عبدالمجيد البكور

جامعة مؤتة، 2012

جاءت هذه الدراسة بعنوان (أثر الحاكمية المؤسسية على فاعلية البنوك التجارية الأردنية في الأردن) دراسة تطبيقية في المراكز الرئيسية للبنوك التجارية الأردنية حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر الحاكمية المؤسسية على فاعلية البنوك التجارية الأردنية لعام(2011) ،ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (40) فقرة غطت المتغير المستقل(الحاكمية المؤسسية) والمتغير التابع(فاعلية البنك) ،وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي تكونت من الادارة التنفيذية للبنوك التجارية في الاردن، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (214) استبانة، واستخدمة مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) ومعامل الانحدار المتعدد وبرنامج الرزمة الاحصائية (spss) لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها وبتالي تم التوصل الى مايلي:

1. دلت النتائج على أن ابعاد الحاكمية المؤسسية في البنوك التجارية من الأمور الهامة والضرورية التي يجب مراعاتها من حيث قيمة المعلومات وأهمية نشرها وتقديمها في الوقت المناسب وتطبيق مبدأ المسؤولية والاستقلالية والقيام بعملية المراجعة وأن لهذه الابعاد أثر كبير لزيادة فاعلية البنوك التجارية.
2. وأشارة النتائج على الأثر الكبير لبعد الشافية والافصاح وضرورة التزام الادارة العليا في البنوك التجارية بذلك لتحقيق الفاعلية المطلوبة في عمل البنوك.
3. وأكدت النتائج على أن تحقيق العدالة في المصارف التجارية من الأمور الأساسية، فلا بد ان تكون عملية التعيين وتقيم الاداء وتوزيع الارباح بين الموظفين شفافة وعادلة ولاتحتوي على أي نوع من التحيز.وخرجت الدراسة بباقة من التوصيات كان اهمها:

1. يمكن تطوير قنوات الاتصال مع ذوي المصالح مع البنك لتسهيل عملية الحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق خطوط الاتصال المجاني والبريد الالكتروني.
2. وللمحافظة على مستوى فاعلية البنوك التجارية لا بُدَّ من الالتزام بمبدأ الإفصاح والشفافية وتحقيق العدالة وتطوير اجراءات الرقابة داخل البنك والمحافظة عليها.
3. حتى تستطيع البنوك التجارية الأردنية من تحقيق فاعلية العمل لا بُدَّ من التركيز على تطبيق الحاكمية المؤسسية بكافة أبعادها وبكافة الأوقات.

Abstract

The impact of corporate governance on the effectiveness ofcommercial banks applied in Jordan

Sahar Abdel Bakor

Mutah University, 2012

This study aimed to investigate the effect of corporate governance on the effectiveness of the commercial banks of Jordan is an applied study on the main centers of commercial banks of Jordan, and to achieve the objectives of the study questionnaire was designed consisting of (40) a paragraph, were distributed questionnaire on a sample study, which consisted of the executive management of commercial banks in Jordan, and the number of questionnaires (214) to identify, and use measures of central tendency (means, standard deviations) and the coefficient of multiple regression and statistical software package spss)) to analyze the data obtained and was reached the following:

1. The results showed that the dimensions of corporate governance in commercial banks are important and necessary that must be considered in terms of the value of information and the importance of dissemination and submitted in time for the stakeholders in the financial reports and the application of the principle of responsibility, independence, and to do the audit and that the dimensions of a significant impact on achieving the effectiveness of commercial banks.
2. The results signal the importance of healing after the disclosure and the necessity of the commitment of senior management in commercial banks so to achieve the required efficiency in the work of banks, especially as the banks operating in the volatile environment and faces significant challenges and most important of which intense competition taking place in the Jordanian banking sector.
3. The results confirmed that the achievement of justice in commercial banks is essential, it must be the recruitment process and evaluate the performance and the distribution of profits among employees a transparent and fair and not contain any kind of bias

And exited the study was a bunch of recommendations including:

1. Can develop channels of communication with stakeholders with the bank to facilitate the process of obtaining the required information through the lines of communication free and e-mail.
2. To maintain the level of effectiveness of the commercial banks Senior management to the principle of disclosure and transparency, justice and development control procedures within the bank and maintained.
3. You may even Jordanian commercial banks to achieve effective action by focus on the application of corporate governance in all its dimensions and all times.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

أن الأزمات المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة والتي أدت إلى إفلاس العديد من البنوك العالمية والمنظمات العالمية الكبرى أثارت مسألة مهمة جداً تتعلق بجودة المعلومات المحاسبية المنشورة في التقارير المالية ومقدار الشفافية والافصاح الموجود فيها، وكان لابد من البحث عن وسيلة لتغيير هذه الصورة واستعادة ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح من خلال تطبيق مفهوم الحاكمية المؤسسية والتي ستمكن من إبراز سياسات البنوك التجارية والاستراتيجيات المتبعة في عمليات اتخاذ القرارات.

وقد برز مفهوم الحاكمية المؤسسية والذي يقوم على أساس تنظيم العلاقات القائمة بين مجلس الإدارة في البنك وبين الادارة التنفيذية ولجان التدقيق وكذلك المساهمين وأصحاب المصالح في البنوك.

ونتيجة لوجود علاقة تعاقدية بين المالكين والمدراء فقد نشأت العديد من المشاكل والعقبات، تركزت أهمها في مشكلة تضارب المصالح، إذ يعمل المدراء على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم بعدم بذل الجهد على حساب مصلحة المالكين ولأجل تخفيض هذه المشاكل فقد وضعت العديد من الدول مبادئ أساسية للحاكمية بهدف حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالبنك، وتحقيق الفاعلية داخل البنوك بشكل واضح وصريح وتقديم الحلول المالية والادارية للبنوك التجارية بهدف تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها،لذلك توجهت هذه الدراسة لبيان أثر الحاكمية المؤسية على فاعلية البنوك التجارية في الأردن التي بلغ تصنيفها حسب تقرير البنك المركزي لعام (2011) ثلاثة عشر بنكا تجاريا، وتقديم باقة من النتائج والتوصيات التى اتمنى انا كباحثة ان تأخذ توصيات هذه الدراسة بعين الاعتبار من قبل الادارات التنفيذية في البنوك التجارية الاردنية.

2.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النقاط التالية :

1. تعتبر هذه الدراسة الأولى في الأردن على حد علم الباحثة التي استخدمت ابعاد جديد للفاعلية من باب الأبتعاد عن المداخل التقليدية لدراسة الفاعلية ومن باب التعرف على مفهوم جديد لفاعلية البنوك التجارية.
2. كما وتبرز أهميتها في أنها قد تمثل إضافة جديدة للأدبيات الإدارية المعاصرة في مجال الحاكمية المؤسسية المستخدمة في البنوك التجارية وفاعلية البنوك التجارية.
3. وتكمن أهميتها في التأكيد على ضرورة تطبيق مفهوم الحاكمية المؤسسية في البنوك التجارية وفي البيئات الاقتصادية من اجل زيادة فاعلية البنوك التجارية وتطويرها الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مصالح البنوك التجارية ومصالح المستثمرين وأصحاب الأموال، ومن اجل الحصول على أقوى وأفضل المواقع التنافسية لتقديم أفضل الخدمات المصرفية المتميزة.
4. وتستطيع هذه الدراسة أن تزود الإدارات التنفيذية بالمعلومات الهامة عن مدى تأثير الحاكمية المؤسسية على فاعلية البنوك التجارية في تحسين الصورة العامة للبنك وخاصة للموظفين ودعم صانعي القرارات لتعزيز دور البنك، واخيرا امل أن تفتح هذه الدراسة الأبواب أمام الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الأبحاث التي تساعد البنوك التجارية في الحصول على التوصيات للقضايا الإدارية والمالية المختلفة.

3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحاكمية المؤسسية على فاعلية البنوك التجارية العاملة في الأردن كما تساهم هذه الدراسة في تحقيق جملة من الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم الحاكمية المؤسسية.
2. التعرف على مفهوم جديد لفاعلية البنوك التجارية في الأردن.

3. تشخيص أثر الحاكمية المؤسسية على فاعلية البنوك التجارية العاملة في الأردن.

4.1 مشكلة الدراسة

تتركز مشكلة الدراسة في التعرف على أثر الحاكمية المؤسسية على فاعلية البنوك التجارية في الأردن،والتعرف على مفهوم جديد للفاعلية المصرفية حيث أن وجود نظام حاكمية مؤسسية ممتاز يمثل الحل السريع والمتكامل لكافة المشكلات الإدارية والمالية التي تواجه البنوك التجارية في الأردن والحصول على مستويات مميزة وذات جودة عالية من الفاعلية المصرفية وخاصة عندما يكون هذا البنك ذو سمعة ومركز قوي بارز في السوق المحلي.

5.1 أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن الاسئله التالية:

1. ما هو مستوى ادراك المبحوثين لمفهوم الحاكمية المؤسسية؟
2. ما هو مستوى إدراك المبحوثين لمفهوم فاعلية البنوك التجارية في الأردن؟
3. ما هو مستوى إدراك المبحوثين لأثر الحاكمية المؤسسية على فاعلية البنوك التجارية؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) للحاكمية المؤسسية بأبعادها(قيمة المعلومات، الاستقلالية، المسؤولية، المراجعة) على فاعلية البنوك (الإفصاح، الشفافية، العدالة، الرقابة) التجارية في الأردن.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

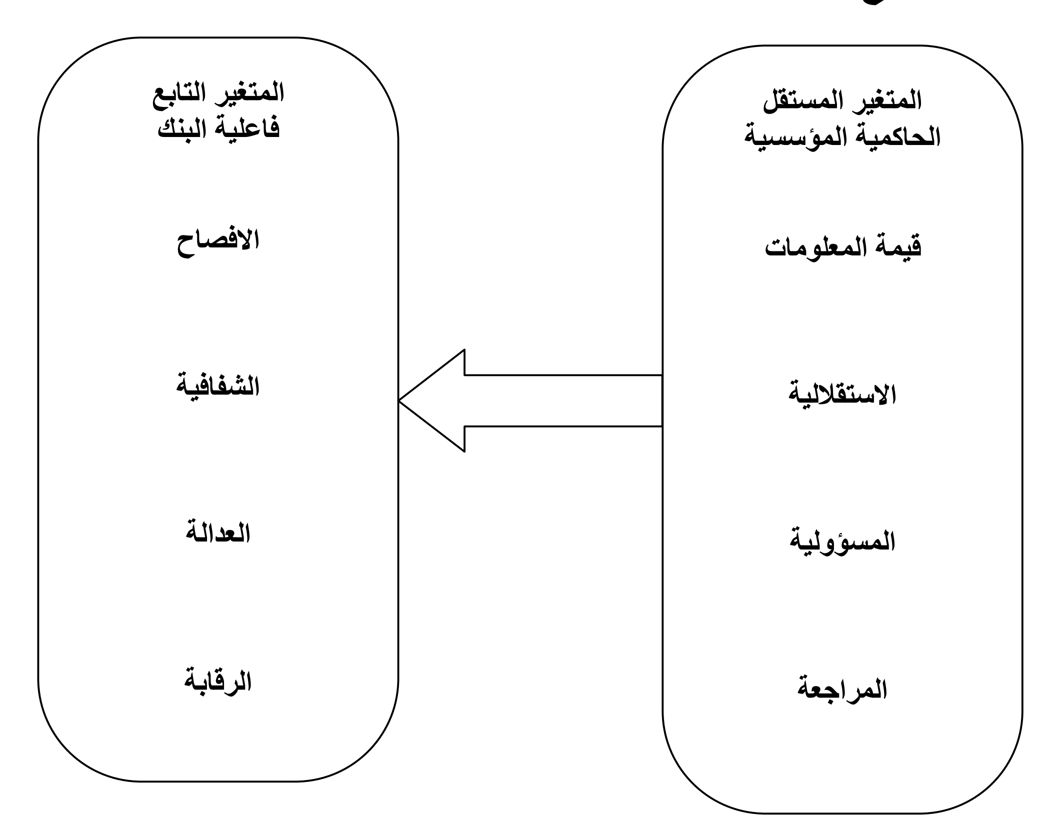
1- لا يوجد أثر لا ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)لمتغير الحاكمية المؤسسية بأبعاده(قيمة المعلومات،الاستقلالية،المسؤولية،المراجعة) على الإفصاح كأحد أبعاد فاعلية البنوك التجارية في الأردن.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) لمتغير الحاكمية المؤسسية بأبعاده (قيمة المعلومات، الاستقلالية، المسؤولية، المراجعة) على الشفافية كأحد أبعاد فاعلية البنوك التجارية في الأردن.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05)لمتغير الحاكمية المؤسسية بأبعاده (قيمة المعلومات، الاستقلالية، المسؤولية، المراجعة) على العدالة كأحد أبعاد فاعلية البنوك التجارية في الأردن.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لمتغير الحاكمية المؤسسية بأبعاده (قيمة المعلومات، الاستقلالية، المسؤولية، المراجعة) على الرقابة كأحد أبعاد فاعلية البنوك التجارية في الأردن.

7.1 أنموذج الدراسة



المصدر: مصادر أبعاد المتغير المستقل والتابع من إعداد الباحثة بالأسترشاد بالتقارير السنوية الصادرة عن البنوك التجارية في الأردن لعام (2011).

8.1 التعريفات الإجرائية

البنوك التجارية: هي البنوك التي تمارس الأعمال المصرفية من قبولها للودائع ومنح القروض وخصم الأوراق التجارية وتحصيلها وفتح الاعتمادات المستندية وغيرها من الأنشطة المصرفية المتعددة.

الادارة التنفيذية: هي الادارة التي تختص بتنفيذ السياسات واتخاذ القرارات والاشراف على الاعمال اليومية التي تقوم بها الفروع المتعددة للبنك وتنظيمها والتأكد من أن الاداء الفعلي يطابق الاداء المتوقع.

الحاكمية المؤسسية: ويقصد بها مجموعة من العلاقات، والقواعد، والإجراءات التي يتم ممارستها في البنوك التجارية في الأردن. التي سوف يتم قياسها بالأبعاد الآتية (قيمة المعلومات، والاستقلالية، والمسؤولية، والمراجعة).

قيمة المعلومات: هي المقدار والفائدة التي توفرها لنا المعلومة عندما تكون متوفرة في اليد.

الاستقلالية: التحرر من الاعتماد على شخص آخر أو مؤسسة أو التأثر بطرف آخر أو الخضوع له.

المسؤولية: وهي توزيع المسؤوليات بشكل واضح على العاملين وتأمين الصلاحيات الكافية لانجاز الاعمال المصرفية بطريقة صحيحة ومناسبة لخدمة الاطراف العاملة مع البنك.

المراجعة: وهي عملية منتظمة للحصول على أدلة تتعلق بتأكيد الإدارة للبيانات المالية وتقييم هذه الأدلة بصورة موضوعية من أجل التحقق من مدى مطابقة تأكيدات الإدارة للمعايير الموضوعة والكشف الدقيق عن أي عيوب واخطاء في عملية التدقيق والرقابة.

فاعلية البنك: قدرة البنك على أداء أعماله بالوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة، وتعتمد هذه القدرة على الأبعاد الآتية (الإفصاح، الشفافية، العدالة، الرقابة).

الإفصاح: هو نشرالمعلومات الضرورية للفئات التي تحتاجها وذلك لزيادة فاعلية العمليات التي يقوم بها العميل، حيث أن الفئات المختلفة تحتاج للمعلومات لتقييم درجة المخاطرة التي يتعرض لها البنك للوصول إلى القرار الذي يستطيع من خلاله تحقيق أهدافه والتي تتناسب مع درجة المخاطرة التي يرغب بها، والافصاح ايضا إظهار القوائم المالية لجميع المعلومات الأساسية التي تهم الفئات الخارجية والداخلية عن البنك بحيث تعينها على اتخاذ القرارات الرشيدة.

الشفافية: الوضوح التام والمصداقية في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية في مراقبة أداء البنك نيابة عن العملاء وخضوع الممارسات الإدارية والسياسات للمحاسبة والمراقبة المستمرة وتقديم صورة واضحة لما يحصل داخل البنك.

العدالة: تأمين مصالح الموظفين وتطبيق العقود الخاصة بهم تجاه البنك الذين يعملون به ومعاملتهم بعدالة وأخذ مصالحهم بعين الاعتبار.

الرقابة: وهي الجهد المنظم الذي يهدف إلى ضبط النشاطات المختلفة في البنك،وإجراء التغييرات اللازمة على المهام والتعليمات والإجراءات لجعلهـــــا تحدث بالطريقة التي خططت لها وهي الوظيفة الإدارية المعنية بقياس وتصحيح الأداء من اجل التحقق مـــن الأهداف والخطط التي وضعها البنك.

9.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة بما يأتي:

1. الحدود المكانية: وهذه الحدود هي المراكز الرئيسية للبنوك التجارية العاملة في الأردن.
2. الحدود الزمانية: حيث تم تطبيق هذه الدراسة مابين شـــهر3 / 2011 وحتـــى شهر2012/3
3. الحدود العلمية: تقتصر نتائج هذه الدراسة على عينة الدراسة المبحوثة وتعميم النتائج على المراكز الرئيسية للبنوك التجارية العاملة في الأردن التي مثلـــت مجتمع الدراسة.

10.1 محددات الدراسة

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في مجال البنوك لذلك تعتقد الباحثـــة أن أهم محددات هذه الدراسة هي:

1. لم تتعرض الدراسة إلى القطاعات الاقتصادية الأخرى في المملكة خلاف قطاع البنوك التجارية البالغ عددها ثلاثة عشر بنك حسب تقريـــر البنـــك المركـــزي الأردني لعام (2011) مشار اليها في (ملحق ب).
2. اعتمدت الدراسة على استخدام الاستبيانة، ومن المتعـــارف عليهـــا علميـــا أن الاعتماد على نتائجها قد يتضمن قدرا من التحيز الشخصي من قبل المستجيبين

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يعد القطاع المصرفي أحد القطاعات الرائدة في الاقتصاديات الحديثة، ليس فقط لدورة الهام في حشد وتعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمار الذي يمثل عصب النشاط الاقتصادي، بل لكونة أصبح يمثل حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي، وأصبح تطور ومتانة أوضاعة معياراً للحكم على سلامة الاقتصاد وقابليتــه أو قدرته على جذب رؤوس الأموال المحلية والخارجية، وحول مفهوم الحاكميــة فـــي البنوك. وهناك العديد من رؤوس الأموال المحلية والخارجية، وحول مفهوم الحاكميــة في البنوك هناك العديد من التعاريف والمفاهيم التي تطرقت لهذا المجال، حيث ينظــر اليه من عدة وجهات نظر مختلفة: منها " النظام الذي يتم من خلالــة إدارة ومراقبــة أعمال البنك" (Cadbury, 1992)، اما(حماد، 2005) فقد عرفت الحاكميــة بأنهــا: " نظام متكامل للرقابة يتضمن مجموعة من الإجراءات القانونية والإدارية والمحاســبية وغيرها، والذي يرمى الى اتساع نظام المــساءلة وتحقيق المــساواة عند تحديد حقوق أصحاب المــصالح في الوحــدة الاقتصادية، وتحسين أدائها وتعظيم القيمــة الــسوقية لأسهمها وتحقيق الإفصاح والشفافية عن المعلومات المحاسبية ذات الجودة العالية التي تحقق منفعة مستخدميها". ويتضح من هذا التعريـــف الاهتمام بـــالجزء الخـــاص بالمعلومات المحاسبية وأهميتها وتحقيق الإفصاح عنها.

نشأة الحاكمية المؤسسية ومفهومها

إن الحاكمية عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، واشار (الكايد، 2003) انه ازداد استخدام هذا المــصطلح بــشكل واسع في السنوات الأخيرة منه، وأصبح شائع الاستخدام من قبــل الخبــراء، لاســيما أولائك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية، ويــشير(ســليمان، 2006) نتيجة لتعارض المصالح بين الإدارة والمالكين، وبقية أصحاب المصالح في المنظمــة وعلى وفق مبدأ الاختيار العقلاني الذي بموجبه يحاول كــل طــرف تعظــيم منافعــه الخاصة، فانه يتوقع أن تأتي عملية اختيار السياسة المحاسبية للمنظمة متأثرة بالأهداف

الذاتية للإدارة، بصرف النظر إذا ما كانت تلك الأهداف متوافقة أو غير متوافقة مع أهداف أصحاب المصالح آخرين حتى لو كان ذلك على حساب التمثيل الصادق للأحداث والعمليات من ناحية تقديم المعلومات.

ومن هنا نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال نظرتها إلى المنظمة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في المنظمة، من شانها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى(سليمان، 2006).

مفهوم نظرية الوكالة

لقد جاءت نظرية الوكالة في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية السبعينات من القرن الماضي، إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود إلى الاقتصادي المعروف (Adam Smith) عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابه ثروة الأمم.

وتعتمد نظرية الوكالة على العلاقات القانونية (التعاقدية) التي تحكم أطراف عقد الوكالة (علاقة الموكل / الوكيل) ، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل، وعلى ذلك فانه يمكن النظر إلى المنظمة على إنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة مثل علاقة الإدارة بالمالكين، وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي (الشيرازي، 1990)، وبذلك فان علاقة الوكالة هي بمثابة عقد يشغل بموجبه شخص أو أكثر (الأصيل) شخص آخر أو أكثر (الوكيل) لانجاز أعمال معينة لصالحه يتضمن ذلك تخويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات (Padilla, 2006).

تهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارضات الوكالة أو تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل وان هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات الحاكمية المؤسسية، إذ أن الوكيل لا يعمل دائما على تحقيق مصالح الأصيل وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الوكيل والأصيل، وقد أشار (Mathieu) إلى نظرية الوكالة بأنها توضيح لكيفية تنظيم العلاقات بين أطراف الوكالة بشكل أفضل، والتي يكون فيها احد الأطراف (الأصيل) يحدد العمل الذي يقوم به الطرف الآخر الوكيل (Mathieu, 1997). أما حماد فقد وصف نظرية الوكالة

بأنها "مجموعة من العلاقات التعاقدية، وان وجود المنظمات يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وان عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات تخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المنظمات العامة لعقود التوظيف الخاصة بها (حماد، 2008). ويشير التميمي إلى أن الهدف الرئيس لنظرية الوكالة هو توضيح كيف تصمم الأطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها وتخفيض حدة التضارب في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة ومحاولة ربط مصالحها، بما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصيل.

ومما سبق يجب التركيز على أهمية الالتزام بمبادئ الحاكمية المؤسسية وأثرها في زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة المنظمات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين محليين أو أجانب، وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول، وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم والمنظمات الدولية بالاهتمام بمفهوم الحاكمية، وذلك من خلال قيام الهيئات العلمية،والجهات التشريعية بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير والقواعد التي تؤكد على أهمية التزام المنظمات بتطبيق تلك المبادئ (حماد،2005)، ويوجد للحاكمية المؤسسية مفاهيم مختلفة وكثيرة فقد عرفتها منظمة التعاون(Organization of Economic & Cooperative Development) الاقتصادي والتنمية بأنها " مجموعه من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح ويمثل الإطار الذي يتم وضع أهداف المنظمة وأساليب تحقيقها والرقابة على الأداء"، ولكن لا توجد ترجمة عربية متفق عليها للتعبير عن مصطلح (Governance) ولكن من الترجمات التي انتشر استخدامها في هذا المجال:نظام الحوكمة، نظام إدارة الشركات ومراقبتها، ممارسة السلطة والقيادة، إدارة المؤسسات المالية، إدارة ومراقبة المنشات وغيرها(عدنان، 2007)، واعتمد مجمع اللغة العربية الأردني مصطلح الحاكمية المؤسسية على إنها المقابل الأنسب لمصطلح (Corporate Governance)، وقد حشد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عددا من المتخصصين لمناقشة مفهوم الحاكمية حيث خلصوا إلى أنها تعني: "ممارسة السلطات الاقتصادية و السياسية والإدارية التي

تقرر كيفية ممارسة السلطة وكيفية سماع صوت المواطنين وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام " (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2007).

أما البنك الدولي فقد عرفها على أنها": الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية"، وعرفت كذلك بأنها الهياكل والوظائف المسؤوليات، والعمليات، والممارسات،والتقاليد المؤسسية التي تستخدمها الإدارة العليا للمنظمة للتأكد من تحقيق رسالة المنظمة" (الكايد، 2003)، والحاكمية تعني أيضا: تطبيق الاسس السياسية والاقتصادية إضافة إلى القدرة في إدارة شؤون بلد ما على جميع الأصعدة، ويتضمن ذلك آليات وإجراءات ومؤسسات معقدة ينصح من خلالها المواطنون على اختلاف اهتماماتهم و قدراتهم بحل خلافاتهم، وعلى ممارسة حقوقهم القانونية والتزاماتهم (وزارة شؤون البلديات والزراعة/ البحرين، 2006)، ومن وجهة نظر الباحثة اود المشاركة بتقديم معنى للحاكمية المؤسسية المتعامل بها في البنوك التجارية من الواقع المصرفي في الأردن وقمت بتعبير عنها على انها جاءت لتعبر عن الأزمة الحقيقية التي مرت بها وتمر بها البنوك التجارية على كافة الاصعدة والحلول المقترحة لها، ومن جهة اخرى تعد الحاكمية المؤسية في البنوك التجارية منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة من القوانين والانظمة والتعليمات التي تهدف الى تحقيق الجودة والفاعلية والتي تساعد على ايجاد عمليات ومخرجات متميزة وذلك من خلال الاختيار المناسب للاجراءات والسياسات التى تحقق الغايات المرجوة، لذلك تظهر الحاكمية على انها خليط متجانس من العناصر المادية والبشرية المتكاملة والمتفاعلة التي تقوم على خلق الانسجام والتوازن داخل البنك،وان فقدان هذا المزيج يؤدي الى خلل كبير وفرق بين مدخلات ومخرجات البنك.

أهداف الحاكمية المؤسسية:

تهدف الحاكمية المؤسسية الى تقديم مجموعة من الاهداف التي كانت تتجلى في تقويم أداء الإدارة العليا للمنظمة وتعزيز المساءلةالأدارية وتوفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ومساهميها،وضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين داخل المنظمة، وكذلك توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المنظمة ووسائل تحقيق

تلك الأهداف (عدنان، 2007)، وايضا التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكيـــة والإدارة والرقابة على الأداء، مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للبنوك، وإيجاد الهيكل الذي يتحدد من خلالـــــه أهداف البنـــــك، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء، ومتابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء البنك، بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الـــى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة البنك والمساهمون، وايـــضاعدم الخلـــط بين المهـــام والمـــسؤوليات الخاصـــة بالمـــديرين التنفيـــذين، ومهام مجلس الإدارة ومـــسؤليات أعضائه،وإمكانية مشاركة المساهمين والموظفين، والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء البنـــك، جنب حدوث مشاكل محاسبية وماليـــة، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنك العاملة بالاقتصاد، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المـــصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي (حمـــاد، 2005).

الأطراف المؤثرة في الحاكمية المؤسسية

يوجد أربعة أطراف رئيسية تؤثر و تتأثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعـــــد الحاكمية المؤسسية للبنوك التجارية وتحدد مدى نجاح أو فشل الحاكمية فـــي البنـــوك التجارية وهي كالتالي:

1. المساهمون: وهم يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في البنـــك، وذلك مقابل الحـــصول على أرباح مناسبة لأســـتثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة البنـــك علـــى المدى الطويـــل، وهم من يملك الحـــق في اختيار أعضاء مجلـــــس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
2. مجلس الإدارة: وهم يمثلون المساهمين وأصحاب المـــصالح، ويقوم مجلس الإدارة بأختيارالمديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليوميـــة لأعمال البنـــك، بالإضافة للرقابة على أدائهم كما يقوم برسم الـــسياسات العامـــة للبنـــك وكيفيـــــة المحافظة علـــى حقـــوق المساهمين.
3. الإدارة: وهي المسؤلة عن الإدارة الفعلية للبنك وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة كما تعتبر المسؤلة عن تعظيم أرباح البنك وزيادة قيمته بالإضافة إلى مسؤولياتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشر للمساهمين.

4. أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف الذين تربطهم مصالح مع البنك مثل الدائنين، والموردين، والعملاء، والعمال، والموظفين،ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون يهتمون بمقدرة البنك على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة البنك على الاستمرار وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالبنك فهم الذين يقومون فعلا بأداء المهام التي تساعد البنك على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا المساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للبنك، فالعملاء هم الطرف الذي يشتري الخدمة أو المنتج وبدونه لا داع لوجود البنك، لذا يجب أن يكون مجلس الإدارة مدركا لهذه الحقائق، وأن يتأكد من حسن إدارة البنك لخدمة العميل وإرضائه، وأن يرسخ في البنك أهمية العميل أما الموردون فهم جميع من يبيع البنك المواد الخام، أما فيما يتعلق بالممولين كالبنوك والمؤسسات المالية فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تؤدي إلى قطع الخطوط مستقبلا مما يؤثر سلبا على أعمال البنك وخططه المستقبلية وبشكل عام فإنه يتضح أن هذه الأطراف تتأثر بالعلاقات فيما بينها في مجال تفعيل أطر ومبادئ الحاكمية في البنوك التجارية (البنك المركزي،2010).

محددات الحاكمية المؤسسية

لكي تتمكن البنوك التجارية من الاستفادة من مزايا تطبيق الحاكمية يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والضوابط التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحاكمية المؤسسية، وتشتمل هذه المحددات على مجموعتين (خارجية وداخلية):

1. المحددات الخارجية و:تشير الى المناخ العام الموجود في الدولة، وتمثل البيئة التي تعمل من خلالها البنوك والمنظمات والتي قد تختلف من مكان لآخر أو من دولة لأخرى، وهي عبارة عن: (سليمان، 2006)

1. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق المالية.
2. نظام مالي جيد، يضمن توفير التمويل الازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع البنك على الاستمرار والمنافسة الدولية.

3. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال وذلك عـن طريـق إحكـام الرقابة على المنظمات والبنـوك والتحقـق من دقة وسلامة البيانـات والمعلومات التي تقوم بنشرها، ووضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لهـا في حالة عدم الالتزام.
4. دور المنظمات غير الحكومية مثل جمعيات المحاسبين والمراجعين، في ضمان التزام أعضائها بالنواحي الـسلوكية والمهنيـة والأخلاقية والتـي تضمن عمل الأسواق بكفاءة.

وترجع أهمية هذه المحددات الى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضـمن حسن إدارة البنك والمنظمة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتمـاعي والعائد الخاص.

2. المحددات الداخلية:

وتشير الى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيـع السلطات داخـل البنك بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والعاملين، والتـي يؤدي توافرها مـن ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى الـى تقليل التعـارض بين مـصالح هـذه الأطـراف الثلاثة(سليمان، 2006).

مقومات نظام الحاكمية المؤسسية:

1. وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق الأعضاء وواجباتهم مثل حق التصويت، وحق انتخاب أعضاء مجلس البنـك وحق تعيين وعزل مراقب الحسابات، كما توضح بالمقابـل حقـوق المجتمع على البنك وواجباتهم تجاهها.
2. وجود رؤيا (Vision) واضحة تحدد معالم استيراتيجية البنك مع الأدوات التي تكفل تحقيق هذه الرؤيا وذلك من خلال ترجمتها إلى خطط وأهداف قصيرة وبعيدة المدى.
3. وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد كـلا من مناطق السلطة ومناطق المسؤولية، يعززه مجموعة من الأنظمة مثل: نظام داخلي للبنـك، ونظام للرقابة الداخلية ثم بعد ذلك والأهـم نظـام لمحاسبة المسؤولية الذي يوفر المؤشرات المالية وغير المالية التي تخدم كمعيار للمساءلة وتقـويمالأداء.

4. وجود لجنة تدقيق (Audit Committee) لها من الصلاحيات ما يكفل لها مناخ ديمقراطي يعطيها حق ممارسة دورها الرقابي على أعمال مدققي البنك الداخلين والخارجين،و متابعة تقاريرهم للتأكد من قيام إدارة البنك بتنفيذ ما تحويه تلك التقارير من مقترحات وتوصيات.

5. وجود نظام فعال للتقارير (Reportingsystem) يتسم بالشفافية وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة عن أداء البنك ليس لإدارته وأعضائه فحسب، بل أيضا لجميع الأطراف الأخرى ذات العلاقة ممن يستخدمون البيانات المالية المنشورة للبنك في اتخاذ القرارات وذلك مثل: المقترضين والعملاء والموظفين والجهات الحكومية ذات المصلحة (مطر، 2003).

خصائص الحاكمية المؤسسية

وقد قامت الباحثة بتطرق لأهم خصائص الحاكمية المؤسسية الواردة في التقارير السنوية للبنوك التجارية الأردنية وتم استخدامها لتكون ابعاد للمتغير المستقل(الحاكمية المؤسسية) ومن أهمها:

1. **قيمة المعلومات**

كلمة "معلومات " في اللغة مشتقة من مادة لغوية ثرية هي مادة (ع ل م) وتدور معاني مشتقات هذه المادة في نطاق العقل ووظائفه، فمن معاني مشتقات هذه المادة اللغوية ما يتصل بالعلم أي أدراك طبيعة الأمور، والمعرفة أي القدرة على التمييز، والتعليم، والتعلم، والدراية، والإحاطة، واليقين، والوعي، والأعلام، وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن المعلومات حالة ذهنية، ومن ثم فأنها المورد الذي بدونه لا يمكن للإنسان استثمار أي مورد آخر، وعليه فان المفهوم الاصطلاحي لكلمة (معلومات) وبما يتوافق مع (عصر المعلومات) الذي نعيشه اليوم ينص على (أن المعلومات سلعة يتم في العادة إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليها وبالتالي يمكن الاستفادة منها تحت ظروف معينة في التعليم والأعلام والتسلية أو لتوفير محفز مفيد وغني لاتخاذ قرارات في مجالات عمل معينة، والمعلومات تأتي من الخبرة، أو الملاحظة، أو البحث، أو التفاعل أو القراءة ... الخ، ويستلزم وجود المعلومات توفر وعاء يحويها وهو ما يطلق

عليه بالوثيقة أو بمصدر المعلومات بأشكالها وأحجامها المختلفة (الـــوردي، 1995)، وللمعلومات بمفهومها المذكور أعلاه ستة أبعاد هي:

الكمية والتي تقاس بعدد الوثائق، الصفحات، الكلمـــات، الرســـوم، الـــصور... الـــخ والمحتويات وهي معنى المعلومات ،البنية وهي تشكل المعلومات والعلاقة المنطقية بين نصوصها وعناصرها وكذلك اللغة وهي الرموز والحـــروف والأرقـــام التـــي يعبـــر بواسطتها عن الأفكار والنوعية وهي التي تجعل المعلومات كاملـــة وصـــحيحة وذات فائدة والعمر وهو الفترة الزمنية التي تكون فيها المعلومات ذات قيمة. (علي،1994)

قيمة المعلومات في ظل الحاكمية المؤسسية

إن بروز مفهوم تسليع المعلومات، وتوظيفها فـــي إنتـــاج القيمـــة الاقتـــصادية المضافة، قد أدت الحاجة إلى إيجاد معايير وثوابت دقيقة لقياس محتـــوى المعلومـــات بمعيار كمي يصلح لأن يعتمد كأساس في عمليات التقدير الاقتصادي لحركتها داخـــل الهيكل الاقتصادي للسوق المعلوماتي الرقمي، وبصورة عامة تتـــوفر ثلاثـــة معـــايير رئيسة لتحديد عنصر القيمة الذي تمتلكه الأشياء التي تقطن في البيئة التـــي نـــسكنها، وهذه المعايير هي: الكم، والنوع، وعامل الزمن، أما بقية العوامل فيمكن أن تـــستثمر هذه المعايير في صياغة معايير ثانوية، أو مترابطة مع غيرها، للحكم علـــى عنـــصر القيمة وقبل أن نحدد قيمة دقيقة للمعلومات، يجب أن نتوقف عند المعنى الذي تحملـــه كلمة "قيمة (Value) وتعد وحدة العملة النقدية أوضح مقياس لعنصر القيمة الكامنة في مفردة معلوماتية ما، أي كم تستحق هذه المفردة المعلوماتية من وحدة العملة، أو ما هو المقدار الذي توفره لنا عندما تصبح في متناول أيدينا، وفي ضوء المفهوم الاقتـــصادي الصرفي ستكافئ قيمة المفردة المعلوماتية مبلغاً محدداً من العملة النقدية، أما بالمعيـــار العسكري فستحدد قيمتها على أساس مقدار ما تفيد به في حسم المعركة لصالحنا ضـــد الخصم الذي يحاول المس بمنظومة الدفاع الوطن،.وكلما ازداد التعقيد الذي يتـــسم بـــه أثر المعلومات في نسيج النشاط الإنساني اقتصادياً، كان أو اجتماعياً، أو ثقافيـــاً ازداد حجم الصعوبات التي ستشخص أمام المعايير التي سنعتمدها في عملية تحديد القيمة في زحمة العوامل المتداخلة(علي، 1994).

أما في المجال المصرفي حسب (البنك المركزي، 2007) فـأن البنـك يلتـزم بتوفير معلومات ذات دلالة ومعنى حول نشاطاته لكل من البنك المركزي والمساهمين، والمودعين والبنوك الأخرى، والجمهور بشكل عام، مع التركيز على القضايا التي تثير قلق المساهمين، وعلى أن يفصح البنك عن جميع هذه المعلومات بشكل دوري ومتـاح للجميع،ومن جهة اخرى يوضح البنك في تقريـره السنوي عن مـسؤوليته تجـاه دقة وكفاية البيانات المالية للبنك والمعلومات الواردة في تقريـره السنوي ويلتـزم البنـك بالمحافظة على خطوط اتصال مع السلطات الرقابية، والمساهمين والمودعين والبنوك الأخرى، والجمهور بشكل عام وتكـون هـذه الخطـوط من خـلال وظيفـة علاقات المستثمرين ويشغلها كادر مؤهل قادر على توفير معلومات شاملة وموضوعية ومحدثة عن البنك ووضعه المالي وأداؤه وأنشطته، والتقرير السنوي والذي يـتم إصداره بعـد نهاية السنة المالية، وتقارير ربعيه تحتوي على معلومات مالية ربع سنوية بالاضـافه إلى تقرير حول تداول أسهم البنك ووضعه المالي خلال السنة،والاجتماعات الدوريـة بين الإدارة التنفيذية للبنك والمستثمرين والمساهمين، وتقديم ملخص دوري للمساهمين، والمحللين في السوق المالي والصحفيين والمختصين في القطاع المالي من قبل الإدارة التنفيذية العليا، وبشكل خاص المدير العام، والمدير المال،و توفير المعلومات الـواردة في التقرير الـسنوي للبنك أو تقاريره الربعية، أو في المحاضرات التي تقدمها الإدارة التنفيذية، وذلك من خلال وظيفة علاقات المستثمرين وعلى المواقع الالكترونية للبنـك بشكل محدث وباللغتين العربية والانجليزيـة،واخيرا يتـضمن التقرير السنوي للبنـك تقـارير ربعيـه وإفصاح من الإدارة التنفيذيـة للبنـك يـسمى (Management Discussion and Analysis) ويسمح للمستثمرين بفهـم نتـائج العمليات الماليـة والمستقبلية والوضع الحالي للبنك بما في ذلك الأثر المحتمل للاحتمـالات المعروفـة والحوادث وحالات عدم التأكد، ويتعهد البنك بالالتزام بأن جميع الإيـضاحات الواردة في هذا الإفصاح معتمده وكاملـة وعادلة ومتوازنـة ومفهومـة (البنـك المركـزي الأردني،2007).

2. الاستقلالية:

توصيف الوظائف، فمن المتعذر لأي بنك أن يتجاوز توصيف الوظائف ويقفز إلى الخطوات الأخرى دون أن يواجه تحديات ومشاكل وتظلمات أو يتعرض للعجز والقصور ثم الفشل،ومن أهم ما ركزت عليه الحاكمية المؤسسية موضوع الفصل بين الوظائف وضمان الاستقلال لكل مهمة عن الأخرى، نتج من ذلك الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، والتي كانت تدار سابقا من خلال شخص واحد، لكن يجب ضمان رعاية الاستقلالية بين الوظائف لمنع ما يعرف بتضارب المصالح بين الملاك والإدارة، هذه العملية دعمت وجود مستقلين في مجالس الإدارة لضمان وجود رقابة فعالة ومستقلة، أما الفصل بين الإدارتين العليا في البنك جاء في مصلحة منح وظيفتي التخطيط الاستراتيجي والإدارة اليومية الإمكانات اللازمة لكل منهما لتقوم بعملها،ومن جهة أخرى نريد أن نؤكد على مصداقية الأنظمة والإجراءات المتبعة حيث تؤكد حاكمية البنوك على أهمية وجود أنظمة مكتوبة لمختلف المهام التي تواجه المنظمة، أنظمة في إدارة الموارد البشرية، أنظمة في الرقابة المالية، أنظمة في سير العمل، وهذه الأنظمة يجب أن تكون معلنة للجميع وقابلة للتطوير والتفاعل مع معطيات العمل، كما يجب ألا تتأثر المنظمات بوجود أو غياب الأفراد المؤثرين بها، وهذا ما يطلق عليه مؤسسة العمل أو "العمل المؤسسي" (البنك التجاري الأردني، 2010).

3. المساءلة

يعرّف (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،2007) المساءلة على أنها الطلب من المسئولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول بعض المسؤولية، مثلا عندما يتوجب على المنظمة وموظفيها الإجابة مباشرة على أسئلة الزبائن أو كل من لهم مصلحة في المنظمة، ويمكن لآليات المساءلة أن تتناول قضايا تبحث في من هم الذين يحتلون مواقع المسؤولية في المنظمات وفي طبيعة القرارات التي يتخذونها، تتطلب المساءلة وجود حرية معلومات وأصحاب مصلحة قادرين على تنظيم أنفسهم.

وتخضع العلاقة التنظيمية فيما بين الموظف وبين جهة الإدارة إلى القوانين واللوائح المعمول بها في التنظيم الإداري لأي منظمة، وبالتالي فإنه يترتب على هذه العلاقة جملة من الحقوق والواجبات المتبادلة بين طرفي هذه العلاقة التنظيمية «للموظف من وجهة الإدارة»، ولاشك بأن المشرع قد أعطى لجهة الإدارة الوسائل القانونية لضمان حقها في احترام الموظف لواجباته تجاه الإدارة والمتمثلة في إنشاءها للنظام التأديبي، والذي يسمح من خلاله مساءلة الموظف للمخالفات التي تصدر عنه في وظيفته وتوقيع العقوبات بحقه.

4. المراجعه

معنى كلمة المراجعة لغويا هو التأكد من صحة أي عمل من الأعمال بفحصه وإعادة دراسته، لكن هناك فرع من فروع الدراسات المحاسبة والمالية يسمى عادة باسم المراجعة، في هذه الحالة تكتسب هذه الكلمة معنى خاص هو الدلالة على المهنة المسماة بهذا الاسم،وهي مراجعة واعادة تدقيق الحسابات والفن الذي تستخدمه في أداء مهمته ومراجعة الحسابات لمنظمة ما تشتمل على دراسة أعمالها والنظم المتبعة في القيام بعملياتها ذات المغزى المالي وطريقة الرقابة والإشراف عليه وفحص سجلاتها القيود المحاسبية فيها، وكذلك مستنداتها وحساباتها الختامية والتحقق من أصولها والتزاماتها وأي بيانات أو قوائم مالية أخرى مستخرجة منها بقصد التثبت من أن الأعمال المحاسبية المعمول عنها مراجعة أو مقدمة عنها بشهادة المراجع صحيحة وتمثل ما تدل عن عمليات المنظمة المالية أو نتائجها أو الحقائق المتصلة بها أو مركزها المالي تمثيلا صحيحا بدون أي مبالغة أو تقصير،و يدل هذا التعريف أن المراجعة قد تكون جزئية أي مراجعة جزء معين فقط من الأعمال سواء كان هذا الجزء من أعمالها العادية أو الاستثنائية الغير متكررة أو إجراء بحث معين لمساعدة الإدارة في اتخاذ بعض القرارات الاقتصادية (حلمي، 1999)، أما التعريف الشامل فهو جمع وتقييم لتحديد فيما إذا كان استخدام الحاسب يساهم في حماية أصول المنظمة ويؤكد سلامة بياناتها ويحقق أهدافها بفاعلية ويستخدم مواردها بكفاءةوبناءً على التعريف السابق فأن هدف المراجعة يجب أن يتركز على التحقق من وجود نظم معلومات محاسبية ملائمة توفر المعلومات لاعداد القوائم والتقارير السليمة بكفاءة

عالية، ونظام فعال للرقابة الداخلية يمنع حدوث الأخطاء والمخالفات أويقللها الى حدها الأدنى.

وبما أن عملية المراجعة في ظل المعالجة الآلية للمعلومات تتطلب بـأن يكـون لدى المراجع معرفة ودراية بطبيعة النظام الالكتروني فإنه مـن الأفـضل مـشاركة المراجع في تصميم جوانب الرقابة والمراجعة حيث أن مشاركة المراجع في تـصميم النظام سوف تكون أكثر حساسية،أما من الناحية المسؤولية التـي تقـع علـى عـاتق المراجع اتجاه برامج وأجهزة الحاسوب تتمثل في نشر معايير المراجعـة رقـم (20) والتي أصدرها مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي والتي تختص بمسؤولية المراجع عن تحديد نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية وكذلك مسؤوليته عن التقرير الصادر عن ذلك إلى الإدارة وذلك من خلال التالي: (حلمي، 1999)

يجب على المراجع أن يبلغ كلاً من الإدارة العليا للمنظمة ومجلس إدارتها بـأي مواطن ضعف جوهرية في نظم الرقابة الداخلية أثناء عمليات فحص التقارير المالية و التي لم يتم معالجتها أو تصحيحها قبل فحصها،ويفـضل أن تتـسم الاتـصالات بـين المراجع والمنظمة محل المراجعة في صورة تقرير مكتوب حتى يمكن تفادي احتمـال سوء الفهم وإذا اكتفى المراجع بتبليغ المسئولين بالمنظمة شفوياً فعليه أن يشير إلى ذلك بكتابة ملحوظة في أوراق عمل المراجعة،لذلك لا بد إجراء تخطيط لعملية المراجعـة لأن التخطيط يزود البرامج بإطار عام عن الأداء المتوقع ونطاق عملية المراجعة، كما أن عملية المرجعة في ظل المعالجة الآلية للمعلومات تتطلب أن يكون المراجع علـى فهم ودراية بطبيعة النظام الالكتروني، لذلك لا بد مـن تحـديث كـوادر المـراجعين الحاليين وإعطائهم دورات تكثيفية في نظم المعلومات المحاسبية وذلك لتطوير الأساس العلمي والعملي، بحيث يناسب بيئة التشغيل الالكترونية، أما المراجع فعليـه مراقبـة التغير وذلك بالعمل على سقل خبرته في مجال في مراجعة نظم التشغيل الالكترونـي للبيانات المحاسبية وذلك من خلال التدريب المستمر والإطلاع على الكتب المتخصصة في ذلك.

مبادئ الحاكمية المؤسسية

حدد الغرض من هذه المبادئ للمساعدة في تقييم و تحسين الإطار القانوني التنظيمي والمؤسسي الذي يؤثر في الحاكمية المؤسسية،كما أنها أيضا تقدم إرشادات لبورصات الاوراق المالية، والمستثمرين، والبنوك التجارية الى جانب آخرين ممن لهم دور في عملية تطوير الحاكمية الجيدة، كما توفر الحوافز المناسبة للادارة والادارة التنفيذية وكذلك من اجل متابعة الأهداف التي تتماشى مع مصلحة المساهمين والبنك، وأيضاً توفر المتابعة الفعالة التي يمكن عن طريقها قيام الشركات باستثمار مواردها بصورة أكثر كفاءة (سليمان، 2006).

ومبادئ الحاكمية المؤسسية هي عبارة عن "مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على البنوك المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المصرف مثل مجلس الإدارة والمساهمين والدائنين والبنك، وتظهر من خلال النظم واللوائح المطبقة في البنك و تتحكم في اتخاذ أي قرار قد يؤثر على المصلحة العامة للبنك" (علي وشحاته، 2007)، ومن خلال البحث السابق ومراجعة الدراسات السابقة التي شملت هذا الموضوع فقد وجدت الباحثة أن هناك خمسة مبادئ للحاكمية المؤسسية والتي طرحت في النقاط التالية:

1. حفظ جميع حقوق المساهمين والتي تتمثل في تأمين وسائل التسجيل والنقل والتحويل لملكية الأسهم والحصول على عائد الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحضور الاجتماعات والتصويت وانتخاب أعضاء المجلس والدفاع عن الحقوق القانونية والتقويض في حالة التعدي على الحقوق والحصول على المعلومات المختلفة.
2. المساواة في المعاملة لكافة المساهمين من خلال المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية وحمايتهم من أي عملية استحواذ أو دمج أو الاتجار في المعلومات الداخلية وحقهم في الاطلاع على المعاملات أعضاء المجلس.
3. دور أصحاب المصالح في الحاكمية ويظهر هذا الدور في التعاون بين أصحاب المصالح وإدارة الوحدات الاقتصادية ومن خلال احترام حقوقهم وتعويضهم عن

أي انتهاك والمشاركة في المتابعة والرقابة وضمان حقوقهم على المعلومات الهامة والضرورية اللازمة لمصالحهم(الكايد،2003):.

4. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحاكمية البنوك من خلال تأكيد مسؤوليات مجلس الإدارة حيث يتمثل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختياره للأعضاء ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية والتنظيمية وغيرها.
5. تحقيق الإفصاح: وتتضمن هذه النقطة دقة الإفصاح وشمولية واختيار التوقيت الملائم للإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح وفي الوقت المناسب ودون أي مماطلة أو تأخير(الكايد، 2003).

الحاكمية في الأجهزة المصرفية:

حيث أن أهم ما يندرج تحت هذا المفهوم بما يتضمنه من تفعيل للعقود وبتحديد الشروط والأحكام بعيدا عن الغش والجهالة حيث هذه الأمور هي أهم متطلبات الحاكمية المؤسسية وهنا ستكون المسؤولية مضاعفة على من يتولى صياغة العقود والاتفاقيات في المؤسسات المالية، إذا يجب ممارسة المزيد من التفصيل لاستكمال جميع الجوانب ذات العلاقة بالتعاقد والحاكمية المؤسسية وفقا لذلك هي تنظيمات وتطبيقات وممارسة سليمة تطبيقها المعارف لتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم والسندات والعاملين في المصارف لإثبات حقوقهم والتأكد من كفاءة تطبيق الإجراءات التشغيلية بمعزل عن المصالح الشخصية، وبالتالي يتم توجيه الأموال إلى الاستخدام الأمثل منعا لأي حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بذلك، واعتماد كل معايير الإفصاح والشفافية والمحاسبة، وما من شك في أن وجود نظام فعال للحاكمية المؤسسية المتعارف عليها في كل بنك يساعد على توفير الثقة والسلامة والشفافية السليمة للعمليات المصرفية من اجل تحسين كفاءة وأداء الأعمال المصرفية،كما تعنى الحاكمية في الجهاز المصرفي مواجه الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين والاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين

وسلطات الهيئة الرقابية وتنطبق الحاكمية المؤسسية في الجهاز المصرفي على البنوك سواء كانت عامة أو خاصة أو مشتركة(البنك المركزي، 2004).

إن مفهوم حاكمية البنوك التجارية يأتي من دوره الأساسي في تحقيــق النتيجــة الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من المعايير والأسس الاقتصادية في الأسواق والتي ترمي إلى الكشف عن التلاعب والفساد وسوء الإدارة بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في الأسواق والحفاظ على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة وتحقيق الازدهــار الاقتــصادي، ويشير(Freeland, 2007) أن العناصر الأساسية للحاكمية المؤسسية في الجهاز المصرفي تتمثل في مجموعتين:

تتمثل الأولى في الأطراف الداخليين، وهم حملــة الأســهم ومجلــس الإدارة، والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون، أما المجموعة الثانية فتتمثل في الأطــراف الخارجيين المتمثلين في المودعين، وصندوق تأمين الودائع ووسائل الإعلام وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، بالإضافة الى الأطار القانوني التنظيمي والرقــابي، أمــا الركائز الاساسية التي لا بد من توافرها حتى تكتمل أحكام الرقابة الفعالــة علــى أداء البنوك فتتلخص في الشفافية وتوافر المعلومات، وتطبيق المعايير المحاســبية الدوليــة (بازل 2 مثلا) والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية، واستكمالا للجهود التي بذلها البنك المركزي الأردني في تعزيز الحاكمية المؤسسية في الجهاز المصرفي الأردني،والتي أكد عليها في عام 2004 بإصدار كتيب إرشادات لأعضاء مجالس إدارات البنوك،وفي هذا المجــال قام البنك المركزي باعداد دليل الحاكمية المؤسسية للبنــوك في الأردن بهــدف تــوفير معيار لأفضل الممارسات الدولية في هذا المجال وذلك استنادا لمــا جــاء في مبــادئ الحاكميــــة المؤســـسية الصادرة عن منظمــــة التعاون الاقتصادي والتنميةOECD والإرشادات الصادرة عن لجنة بازل حول تعزيز الحاكمية المؤســسية في المؤســسات المصرفية. ووفقاً لهذا الدليل فإن على كل بنك من البنوك الاردنية العاملــة في المملكة أن يقوم باعداد دليل خاص به بشكل ينسجم مع احتياجاته وسياسته ويــشمل الحد الأدنى من متطلبات البنك المركزي الواردة في هذا الدليل ليــــصار إلــى تطبيقــه اعتباراً من 31/12/2007، وتحقيقا للفائدة المرجوة من هذا الدليل فإن على كل بنك الاحاطة بكافة بنود الدليل وكيفية تطبيقها على أرض الواقع، وذلك لهدف تحسين ممارساته في مجال

الحاكمية المؤسسية ، وعلى أن يتم نشر الدليل ضمن التقرير السنوي للبنك وعلى موقعة الإلكتروني، ويقوم كل بنك بتعزيز التزامه بما جاء في هذا الدليل من خلال الإفصاح في التقرير السنوي عن التزامه ببنود الدليل مع بيان أسباب عدم الالتزام بأي من تلك البنود خلال السنة، (البنك المركزي،2007).

الفاعلية التنظيمية

تعريف الفاعلية:

بما أن الفاعلية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من اجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفاعلية هو موضوع معقد بتعقد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفاعلية التنظيمات، وتشير الفاعلية التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق نتائج ايجابية وبدرجة عالية من الكفاءة، وعلى قابلية المديرين في اختيار الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها (الدليمي، 1994)، و يرى (الشواف، 1998) إن الفاعلية مفهوم متعدد الجوانب ومختلف المعاني و لذلك لا بد من التعامل معه على أساس هذا المنطق. وتمثل فاعلية المنظمة إحدى الموضوعات المهمة في دراسة وتحليل أداء المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها حيث ارتبط مفهوم الفاعلية بكل ظاهرة إدارية سعيا وراء فهم النجاح أو فشل المنظمات في تأديتها لأعمالها وقد تعرض مفهوم الفاعلية إلى التعارض في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناه الشامل و الدقيق، فقد عرفها (حريم، 2003) بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وينظر إليها (الشماع وحمود، 2000) بأنها السبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطوير.

وعلى الرغم من أهمية الفاعلية في حياة المنظمات إلا انه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، يرى البعض إن فاعلية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، كما أشار الفار alvar إلى إن الفاعلية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها" وهذا المفهوم يركز على البيئة،

فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة،كما تعرف الفاعلية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة(جاكسون واخرون،1988).

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج، لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة (القريشي، 2006)، إن الفاعلية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظار المتشابه،فقد عرف بول موت poli motte المنظمات الفعالة بأنها:تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود، و تتكيف بفاعلية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط،واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفاعلية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد، مواد، معدات) فقد عرفها كل من يوشتمان و سيشور Yachtsman& seashore بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها "مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفاعلية فليس لكل أبعاد الفاعلية نفس الأهمية في قياس فاعلية المنظمة،باختصار يمكن تعريف الفاعلية التنظيمية بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها المنظمة "(القريوتي،2000) اما من وجهة نظر الباحثة وفي الاطار المصرفي يمكن تقديم تعريف يلمس القطاع المصرفي وخاصة البنوك التجارية حيث انه يمكن تعريف فاعلية البنك على انها " قدرة البنك على أداء أعماله بالوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة حسب السياسات والاجراءات المطروحة من قبل الادارة العليا،وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على استخدام ابعاد جديدة للتعرف على مفهوم جديد لمفهوم فاعلية البنوك التجارية وتعتمد هذه القدرة على الأبعاد الآتية (الإفصاح،الشفافية،العدالة،الرقابة).

مؤشرات الحكم على فاعلية المنظمة:

قدم جاكسون لنا مؤشرات للفاعلية التظيمية من حيث الاعتماد على بعد الوقت وتم تقسيمها الى مؤشرات حسب المدى القصير:

1. الإنتاج: ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة .
2. الكفاءة: ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجةو العائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.
3. الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، و يسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقاييسه معدل الغياب ،و التأخر، و الشكاوى (جاكسون واخرون،1988).

مؤشرات الفاعلية التنظيمة على المدى المتوسط:

1. التكيف: و يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة .
2. النمو : يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد ، و يمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي،(جاكسون واخرون،1988) إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء و قدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، و لكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة و غير الفعالة و لكنها قادرة على البقاء و الاستمرار.

وأشار جاكسون اخيرا الى ان البقاء يعتبر مقياسا للفاعلية التنظيمية على المدى الطويل (والأبعد)،وفي نفس الوقت اشار الى ان هذا المعيار لايعتبر مؤشرا لمعظم القرارت الادارية ولا سيما القرارات على المدى القصير ،وتجدر الإشارة إلى انه ليس بالضرورة قياس فاعلية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات

مقترحة نتيجة العديد من الدراسات و البحوث و ليس هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين حولها، و بالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفاعلية و لكن هناك مؤشرات استخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل الإنتاجية، الرضا، الربحية، الكفاءة، التكيف، البقاء.....الخ .

وتجدر الإشارة إلى انه ليس بالضرورة قياس فاعلية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات و البحوث و ليس هناك اتفاق بين الكتاب و الباحثين حولها، و بالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفاعلية و لكن هناك مؤشرات استخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل الإنتاجية، الرضا، الربحية، الكفاءة، التكيف، البقاء.....الخ.

مداخل دراسة الفاعلية

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفاعلية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين: تقليدية و معاصرة.

المداخل التقليدية: لقد ركزت المداخل التقليدية للفاعلية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى سلع و خدمات (مخرجات) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى(حريم، 2003).

إذا يمكننا قياس فاعلية المنظمات انطلاقا من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين وعمال وإدارة وكل على حدا وهذا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من اجل تسويقها وذلك على النحو التالي:

1. **مدخل موارد النظام**: في هذا المدخل سوف نوجه اهتمامنا نحو المدخل المبني على نظرية النظم كأسلوب في التفكير للإطار المناسب الذي يمكن من خلاله رؤية النشاطات الرئيسية للتنظيم بشكل متكامل وتنطلق الفكرة الأساسية لمدخل النظم،من أن كل مشكلة تتضمن عناصر مترابطة من المشكلات الفرعية المتصلة ،من هنا

يلزم لحل أو تفهم أية مشكلة دراستها ومعالجتها في شكلها الكلي لا الجزئي (عــون، 1987)

وقد ظهرت نظرية النظم نتيجة تعدد المداخل النظرية، إذ إن كل نظرية تركز على جانب معين وتترك الجوانب الأخرى ونظرية النظم تعتبر أي تنظــيم نظامــا متكــاملا مفتوحا،.وأن النظام مكون من أجزاء عديدة ومترابطة ولا يمكن لأي جــزء مــن هــذه الأجزاء أن يعمل بكفاءة وفعالية دون أن يعتمد على الأجزاء الأخرى(ياغي، 1988)

ويتميز النظام بخصائص هامة هي:

1. كل نظام هو في الأصل جزء أو وحدة متفرعة من نظام أكبر ويحتوي كل نظــام على عدد من الوحدات أو الأنظمة الفرعية التي تشكل في مجموعهــا محتــوى النظام .
2. لا ينبغي النظر إلى أجزاء النظام كوحدات مستقلة عن بعضها البعض بــل هــي وحدات مترابطة ومتداخلة .
3. هنالك نظم مغلقة، ونظم مفتوحة. ويكون النظام مغلقا حينما يعجز عن اســتيعاب المعلومات الجديدة لانقطاعه عن التفاعل مع الأنظمة الفرعية في بيئته الخارجية والداخلية . أما الأنظمة المفتوحة فمن أبرز ســماتها القــدرة علــى اســتيعاب المعلومات الجديدة من الأنظمة الفرعية ذات الصلة .والقــدرة علــى التكيــف والتفاعل مع الظروف المستجدة في البيئة الخارجية والداخليــة(عــون، 1987). وقد اعتبرت نظرية النظام المفتوح وحدة متفاعلة مع البيئة يتــأثر ويــؤثر فيهــا (ياغي، 1988) وقد ركزت نماذج النظم بصورة عامة على عدة جوانــب فــي قياس الفاعلية من أهمها ما يلي:

1. قياس قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها ونشاطاتها ويدخل ضمن هذا المفهوم أن تكون المنظمة قادرة على تحديد احتياجاتها من المدخلات)المــوارد (بصورة سليمة مما يدخل القدرة التخطيطية كعنصر هام للفعالية التنظيمية .
2. قياس كفاءة عمليات الإنتاج . والكفاءة هي القدرة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف في حدود الموارد المتاحة وبأقل تكلفة ممكنة .ولا يقتصر عنصر الكفاءة هنا علــى مخرجات التنظيم وحدها، ولكن يفترض دراسة فاعلية الــدورة النظاميــة بأكملهــا

(المدخلات، التحويلات، المخرجات) ويدخل ضمن ذلك المفهوم كذلك قدرة المنظمة في الحفاظ على التوازن الداخلي لكافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها في سبيل الوصول إلى المخرجات .

3. قياس مرونة التنظيم في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ومن أمثلة المتغيرات في البيئة الخارجية اتجاه الدولة مثلا لتخفيض الميزانيةا لعامة بنسبة معينة .أما المتغيرات الداخلية فيمكن ان نمثلها في انخفاض الروح المعنوية للعاملين لضغوط خارجية . ويدخل في إطار هذا المقياس أهمية الارتفاع بقدرة المنظمة للتنبؤ بمثل هذه التغيرات والقيود المفروضة من البيئة والاستعداد الدائم لمواجهتها والتغلب عليها .

4. الإنتاجية أو الإنجاز، والإنتاجية هي نسبة المخرجات للمدخلات وتعادل مفهوم الكفاءة باعتبار أن الهدف في النهاية هو الحصول على أعلى قدر من الإنتاجية) المخرجات (بأقل قدر من الموارد) المدخلات (.أما الإنجاز فهو المحصلة النهائية لنشاطات المنظمة ويرتبط بتكامل النشاطات بحيث تسير كافة العمليات وفق تخطيط متقن وأهداف محددة ومعلومة (عون، 1987).

ويمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة، ويهتم بجانب المدخلات في تقييم فاعلية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فاعلة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد وتعرف الفاعلية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة، ومن عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد و يتجاهل كيفية استخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها(حريم،2003).

2. **مدخل العمليات الداخلية**:يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة، ويهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، و جودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات و ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم، والعنصر الهام في الفاعلية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد،

ومن مؤشرات تحديد الفاعلية وفقا لهذا المدخل: وجود مناخ ايجابي وشيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين و ارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية، و يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفاعلية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما، و رغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية (القريوتي، 2008).

3. **مدخل تحقيق الأهداف**: يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة، و يفهم من هذا المدخل انه يهتم أساسا بزاوية المخرجات في تقييم فاعلية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها وهو بهذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها،كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفاعلية (هي تلك الأهداف التي يمكن اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة بعمله فعلا) فالأهداف الرسمية (هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام) غالبا ما تكون تجريدية و غير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس، ومن أكثر الأهداف شيوعا في قياس فاعلية منظمات الأعمال هي: الربحية ، النمو ، معدل العائد على الاستثمار و حصة المنظمة من السوق(حريم،2003)،:

ومن الواضح في هذا المنظور اختلاف الأهداف من منظمة إلى أخرى أمر حتمي وقد تم التميز بين ثلاثة أنواع من الأهداف:

1. أهداف اقتصادية: تسعى إلى تحقيقها المنظمات التي تعمل في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات كالشركات الصناعية والزراعية والتجارية والمؤسسات الخدمية الحكومية على أختلاف أنواعها.

2. أهداف تتصل بالنظام والضبط: وهي المنظمات التي تعمل في مجال ضبط السلوك الانحرافي وعزل الأفراد الذين يمارسون هذا النوع من السلوك بعيد عن المجتمع بقصد تقويم وتعديل السلوك المنحرف، ومن أمثلتها منظمات السجون ومنظمات الصحة العقلية (عون، 1987).

3. أهداف إجتماعية وثقافية: وتدخل ضمن هذه المجموعة المنظمات التي ترعى قيم ومعتقدات المجتمع كالجامعات ومراكز البحوث ودور النشر والتراث (عون، 1987).

ومن المشكلات التي يواجهها هذا المدخل:

1. تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها مما يجعل قياس فاعلية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر أمرا غير مقبول(جاكسون واخرون، 1988).
2. وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي وهذا ما يؤدي إلى استخدام مؤشرات شخصية وليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

2. المداخل المعاصرة: نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فاعلية المنظمات، واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

1. **مدخل اصحاب المصالح**: يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة ونموها ومن أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة(حريم،2003):

أ- **الموردون**: و هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها.

ب- **المستهلكون**: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الأسعار.

ج- **العمال**: هدفهم الحصول على أعلى أجوروأفضل ظروف عمل ممكنة.

ب- **الملاك**: هدفهم تحقيق أعلى معدلات عائد على استثماراتهم.

ت- **المديرون**:هدفهم الحصول على أعلى مرتبات واكبر قدر من السلطة و النفوذ.

ث- **الحكومة**: هدفها الالتزام بالقوانين واللوائح.

ج- **المجتمع**: هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاهية المواطنين،والمشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف أصحاب المصالح المختلفة مما يـصعب عمليـة قياس الفاعلية، لذلك غالبا ما يثار سؤال: من هو الطرف الذي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافه أولا ؟، وقد قدم هذا المدخل النماذج التاليـة التـي يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة عنه(السالم،2002):

أ- **النموذج النسبي**: يرى انه على المنظمـة أن تعطـي أوزان متـساوية نـسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على أخر، أي أن كل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.

ب- **نموذج القوة**: ويرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا، وأقوى أطراف التعامل هـو الطـرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة، و بالتـالي لا بـد مـن أرضاء هذا الطرف أولا حتى و لو على حساب الأطراف الأخرى.

ج- **نموذج العدالة الاجتماعية**: وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمـة وفقـا لهـذا النموذج عليها أن تبحث عن اقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافـه واحتياجاته أولا، والهدف من هذا النموذج هو تقليل عـدم رضـا الأطـراف المختلفة للتعامل، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمـة، وفي حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الـشكوى أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف(القريوتي، 2008).

د- **النموذج التطوري**: و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفـة تتغيـر بمرور الزمن، وأيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمـة، ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بـد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة إن تثبت وجودهـا فـي السوق، بعد فترة قد ترى المنظمة انه لا بد من الاهتمام بالملاك والمـساهمين وتحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة، وهكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الـزمن.

(الشماع، 2000)، وبناءا على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النمـوذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقـاس فاعليـة المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته.

2. **مدخل القيم المتنافسة**: ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجـود معيـار مثالي ووحيد لقياس فاعلية بحيث يتفق عليه الجميع إذ لـيس هنـاك إجمـاع علـى الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر.

ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناءا على توجه الإدارة و نوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفاعلية(السالم، 2002):

1- **نموذج العلاقات الإنسانية**: و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع اسـتخدام هيكـل مرن، و فيه يكون هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عـن العمل، و تكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائـدهم المالية.

2- نموذج النظام المفتوح: و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، و تهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية. و تسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

3- **نموذج الهدف الرشيد**: و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد، وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجيـة و الكفـاءة و الربحيـة، وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط و اسـتراتيجيات لتحقيق الأهداف.

4. **نموذج العمليات الداخلية**: و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مـع اسـتخدام هيكـل جامد، و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي، وتـسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومـات وصنع القرارات.(السالم،2002).

وتعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيميـة، وتعتمـد الفكـرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسـط بـين هـذه

النماذج المتعارضة، كما يوضح أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث انه قد يؤدي إلى عدم فاعلية المنظمة.

أهمية دراسة فاعلية البنوك التجارية الأردنية من وجهة نظر الباحثة

أن البنوك التجارية الأردنية هي من المنظمات الاقتصادية والتي تحتل مكانة كبيرة في الاقتصاد الأردني عبر ما تقدمه من خدمات مالية وغير مالية لكافة القطاعات ومن هذه المكانة التي تحتلها كان يجب الاهتمام بدراسة فاعلية هذه البنوك وتقديم مفهوم جديد لفاعليتها، ومن هذا المنطلق تم استخدام اربعة متغيرات لدراسة فاعلية البنوك التجارية من باب التغير والابتعاد عن الابعاد التقليدية ولأهميتها بالنسبة للبنوك التجارية الأردنية وهي (الشفافية، والافصاح، والعدالة، والرقابة) واود ان اقدم شرح مبسط عن كل متغير من أجل التوضيح وفي البداية نتحدث عن بعد الشفافية التي من رأي كباحثة له أهمية كبيرة في زيادة فاعلية البنوك التجارية والتأثير على سمعتها ومركزها في ضل المنافسة الشديدة التي يشهده السوق المصرفي الأردني ،ويمكن تعريف الشفافية المصرفية على انها"الوضوح التام والمصداقية في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وعرضها على الجهات المعنية في مراقبة أداء البنك نيابة عن العملاء وخضوع الممارسات الإدارية والسياسات للمحاسبة والمراقبة المستمرة وتقديم صورة واضحة لما يحصل داخل البنك" وتظهر الشفافية في وضوح ومصداقية الاعمال اليومية التي يقوم بها البنك وشفافية التقارير المالية التي تعزز قاعدة العمل المالي وتحقق الاستقرار المالي للبنك وتبرز أهمية الشفافية في القطاع المصرفي من خلال ضخامة اصول البنوك وعملياتها يالاضافة الى عولمة أسواق المال التي تتطلب وجود درجة عالية من الشفافية في التقارير المالية وذلك بتقديم معلومات يتم الاسترشاد بها لقياس العمليات والاحداث والظروف التي تؤثر على القوائم المالية للبنك وعلى ارباحه.

اما بعد الافصاح فابرغم من أن أبعاد الفاعلية و العلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا انه تم الاتفاق على بعد واحد و هو الوقت وفي هذه الدراسة تم الاشارة الى بعد الوقت بصورة جديدة تمثلت في بعد الافصاح يتضمن نشرالمعلومات الضرورية بكافة انواعها ومحتواياتها للفئات التي تحتاجها عن طريق

التقارير الربعية او النصف سنوية او السنوية التي تأتي في نهاية كل سنة مالية والذي يميز هذا البعد ويربطه بالوقت هو ان البنك ملزم بتقديم الافصاح المطلوب في الوقت المناسب او عند الطلب من أي جهة كانت سواء خارجية ام داخلية جاكسون .((Jakson, 1988)

ويظهر الافصاح كمفهوم مصرفي على انه" نشرالمعلومات الضرورية للفئات التي تحتاجها وذلك لزيادة فاعلية العمليات التي يقوم بها العميل، حيث أن الفئات المختلفة تحتاج للمعلومات لتقييم درجة المخاطرة التي يتعرض لها البنك للوصول إلى القرار الذي يستطيع من خلاله تحقيق أهدافه و التي تتناسب مع درجة المخاطرة التي يرغب بها،والافصاح ايضا إظهار القوائم المالية لجميع المعلومات الأساسية التي تهم الفئات الخارجية والداخلية عن البنك بحيث تعينها على اتخاذ القرارات الرشيدة"والافصاح يساعد على تحقيق اهداف عملاء البنك ومساهميه ومن أهم المعلومات التي يتضمنها الافصاح اخلاقيات العمل المصرفي من ثقة وصدق وامانة وكذلك الافصاح عن المعلومات المحاسبية والقوائم المالية الخاصة بعملية المراجعة الداخلية وطرق اختيار الاساليب السليمة لتحقيق أهداف وخطط البنك المستقبلية وتقع مسؤولية تقديم اطر الافصاح المطلوبة على عاتق الادارة التنفيذية الذين منحوا مسؤولية الالتزام بالعمل من قبل اعضاء مجلس الادارة، وكذلك انه من الصعب على عملاء البنك ان يراقبوا بشكل واضح ودقيق اداء البنك في ظل نقص الافصاح.

ويأتي بعد العدالة ليلعب دور هام وفعال في زيادة فاعلية البنوك التجارية وتظهر هذه الاهمية وأثرها من خلال رضا العنصر البشري داخل بيئة العمل ويمكن تعريف العدالة المصرفية على انها" تأمين مصالح الموظفين وتطبيق العقود الخاصة بهم تجاه البنك الذين يعملون به ومعاملتهم بعدالة وأخذ مصالحهم بعين الاعتبار وممارسة عملية التعين وانهاء الخدمة وتقييم الاداء وتوزيع الارباح السنوية الخاصة بالموظفين بعدالة ودون استخدام اي نوع من انواع التحيز الشخصي.وتكمن اهمية توفر عنصر العدالة في القطاع المصرفي في انه يوفر الجو والبيئة الملائمة للعاملين من اجل القيام بأعمالهم والقيام بعملية تسويق المنتجات المصرفية المتنوعة على اكبر قدر من الجودة والفاعلية والتميز الامر الذي ينعكس ايجابيا على ارباح البنك وارتفاع

مؤشراتها وتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة وتحقيق ادنى مستويات الخطأ اثناء انجـــاز الاعمال.

اما البعد الاخير فهو الرقابة التي يمكن تعريفها" وهي الجهد المنظم الذي يهدف إلـــى ضـــبط النـــشاطات المختلفة في البنـــك، وإجراء التغييرات اللازمة على المهام والتعليمات والإجـــراءات لجعلهـــا تحدث بالطريقة التي خططت لها وهـــي الوظيفـــة الإدارية المعنية بقياس وتصحيح الأداء من اجل التحقق من الأهداف والخطـــط التـــي وضعها البنك.وتنبع أهمية الرقابة من الدور الذي تلعبة في القطاع المصرفي ويقدم هذا البعد العديد من الخدمات لادارة البنك،والمودعين، وعملية الرقابة من اختصاص كادر خاص داخل البنك وهذا الكادرلديه مهمة مقارنة الاداء الفعلي بالاداء المتوقع واكتشاف نقاط الضعف في مواقع البنك ومعالجتها كذلك اكتشاف الثغرات وتصحيح الانحرافات وقت حدوثها.

محددات اختيار المدخل المناسب:

1. **تفضيلات الإدارة العليا**: حيث أنها المسئولة عن نتائج أعمال المنظمة وهي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الأهداف التنظيمية.
2. **مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي**: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلـــة للقيـــاس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فاعلية المنظمة من خلالها.
3. **الظروف البيئية**: فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساســـية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليـــات الداخلية، أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخليـــة اقـــل أهميـــة، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفاعلية (الـــسالم، 2002).

2.2 الدراسات السابقة

عرضت الباحثـــة بشمولية الدراسات النظرية والتطبيقيـــة العربيـــة والاجنبيـــة المرتبطة بمفهوم الحاكمية المؤسسية والمتغيرات المرتبطه به، وحاولة تكملة دراستهـــا

بعرض ما توصلت إليه البحوث والدراسات السابقة بموضوع الحاكمية المؤسسية، مما يؤكد الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تخص الجانب المصرفي.

1.2.2 الدراسات العربية

أجرى (الشواورة، 2009) دراسة بعنوان " **قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية**". وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم حوكمة الشركات ومبادئها وقواعدها وأهدافها ووسائلها، وتقييم دورها في تقليص حجم التنازع في السلطات وتخفيض مستوى التضارب في الأهداف بين مختلف الفئات ذات العلاقة بالشركات المساهمة العامة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه وتعظيم المصالح المتبادلة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة لتنفيذ أهداف البحث، ولجأ الباحث إلى إنجاز الشق النظري منه من خلال استخدام المنهج الوصفي القائم على تتبع واستعراض مادة البحث والقوانين والأنظمة والتقارير والمصادر والمراجع والدراسات ذات العلاقة، أما الشق العملي فتم إنجازة من خلال البحث الذي أخذ على عاتقة إعداد مجموعة (200) استبانه وتوزيعها على المستثمرين والسماسرة وموظفي هيئة الأوراق المالية وإدارة البورصة ومركز الإيداع في بورصة عمان خلال عام (2007) واستخدامه مقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية) ومعامل الارتباط وتحليل التباين(ANOVA) لأختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (قواعد حوكمة الشركات) والمتغير التابع (مكافحة الفساد والوقاية منه)، وذلك بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية (Spss) وتم التوصل إلى أن الإلتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات هو ضرورة اقتصادية واجتماعية وليس ترفاً فكرياً أو إدارياً، وسوف يؤدي تطبيقها والإلتزام بها في الشركات المساهمة العامة الأردنية الى مكافحة ظاهرة الفساد والمحسوبية،الأمر الذي من شأنه أن يساعد على جذب الاستثمارات العربية والأجنبية و الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج،وتخفيض تكلفة رأس المال وزيادة حجم الأستثمارات وخلق المزيد من فرص العمل والتخفيف من حدة درجة الفقر والبطالة والغلاء على حد سواء.

عرض لنا (جبير، 2008) **دراسة بعنـــوان مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في الاردن** وهـــي دراسة تحليلية هدفت إلى قياس مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية، ولتحقيـــــــق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من(40) فقرة شملت اسئلة غطة ستة محـــاور رئيسية يشمل كل محور مبدأ من مبادئ الحاكمية المؤسسية المتعارف عليها،وقد توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من نقابة المهنديسين الأردنيين حيث تشكل أكثـــر من 50% من مجتمع الدراسة بناء على عدد المنتسبين للنقابات المهنية ،كمـــا قامـــت الدراسة الميدانية على سبع فرضيات وتم استخدام نظام الرزمـــة الأحـــصائية (spss) لتحليل النتائج التي تم التوصل اليها ،وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافـــات المعيارية ايضا وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج بشكل عام التزام نقابة المهندسين الأردنيين بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية.
2. تلتزم نقابة المهندسين الأردنيين بالحفاظ على حقوق أعضائها ومعـــاملتهم معاملـــة عادلة.
3. تلتزم نقابة المهندسين الأردنيين بالحفاظ على حقوق أصـــحاب المـــصالح مـــع أن التزامها بهذا المبدأجاء بدرجة متوسطة.
4. تحدد اللوائح والنظم الصادرة عـــن نقابـــة المهندســـين الأردنيـــين صـــلاحيات ومسؤوليات مجالس النقابة والادارات التنفيذية وكان التزامها بهذا المبدأ متوسط.
5. يلتزم أعضاء مجالس الإدارة والمديرون التنفيذيون في نقابة المهندسين الأردنيـــين بقواعد السلوك المهني وجاء التزامهم بهذا المبدأ بمستوى متوسط.
6. تلتزم نقابة المهندسين الأردنيين بتوفير متطلبات وشروط الشفافية والإفصاح بالنسبة للمعلومات التي تفصحها للغير،وجاء التزامها بدرجة عالية.
7. تلتزم نقابة المهندسين الأردنيين بالوفاء بالتزاماتها ومسؤولياتها الاجتماعية اتجـــاه البيئة والمجتمع التي تعمل وتتعامل معه.

دراسة (عيسى، 2008) **بعنوان العوامل المحددة لجـــودة وظيفـــة المراجعـــة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات في مصر**" وقد تناولـــت مناقشة العوامـــل

المحددة لوظيفة المراجعة الداخلية والمتمثلة في أهلية المراجعين الداخليين ومستوى الخبرة المهنية والتدريب والتأهيل والتي تؤدي الى زيادة جودة وظيفة المراجعة الداخلية وتعتبر هذه الدراسة مسحية تم اجراؤها على عينة تتكون من مديري اقسام المراجعة الداخلية لبعض الشركات الكبرى في مصر ولجان رؤساء المراجعة الداخلية بتلك الشركات وروعى في اختيار عينة الدراسة التطبيقية أن تكون مفرداتها من بين الاشخاص الذين تتوافر لديهم الخبرة العملية والقدرة على الحكم على جودة وظيفة المراجعة.

وقد استخدم المنهج الوصفي لمناقشة هذه العوامل، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن زيادة موضوعية المراجعين الداخليين من خلال زيادة درجة الاستقلال تؤدى الى زيادة جودة وظيفة المراجعة، و تحسين جودة أداء عمل وظيفة المراجعة الداخلية من خلال وجود خطة ملائمة للمراجعة الداخلية، وبذل المراجعين الداخلين العناية اللازمة، لدعم الإدارة العليا لوظيفة المراجعة الداخلية بالموارد اللازمة، وفحص الجودة التي تؤدي الى تحسين جودة وظيفة المراجعة الداخلية، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات المصرفية، واستمرارية فحص جودتها بمعرفة أطراف خارجية تتوافر لديهم الخبرة في هذا المجال كالمراجعين الخارجيين، وذلك لضمان أداء وظيفة االمراجعة الداخلية بمستوى مرضي من الجودة.

وفي دراسة قام بها (الجعيدي،2007) بعنوان" **مستوى الحاكمية، وأثره في أداء الشركات** في الاردن" حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الحاكمية المؤسسية في الأردن، ومن ثم قياس العلاقة بين مستوى الحاكمية المؤسسية، والأداء المؤسسي (الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وأداء الأسهم، والأداء السوقي) ولقياس مستوى الحاكمية تم توزيع 106 استبيانات، وتم قياس الأداء المؤسسي (الأداء المالي، والأداء التشغيلي، وأداء الأسهم، والأداء السوقي) من البيانات المالية المنشورة للمؤسسات عينة الدراسة(بورصة عمان،هيئة الأوراق المالية) للعام 2005،وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها وجود علاقة بين مستوى الحاكمية المؤسسية والأداء

المالي والأداء التشغيلي،كما بينت الدراسة عدم وجود علاقة بين مستوى الحاكمية المؤسسية والأداء السوقي، وأداء الأسهم.

دراسة (الرحيلي، 2006) بعنوان "**لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات في السعودية** "وقد تناولت موضوع لجان المراجعة ومدى أهميتها لحوكمة الشركات، وتعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليليِ لموضوع الدراسة، وهذا المنهج معمول به في الكثير من البحوث والدراسات خاصة تلك التي تتناول ظواهر اجتماعية تتعلق بالممارسات اليومية، حيث تم اجراء مسح مكتبي لكل ما له علاقة في الدراسة في الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة، بالإضافة إلى الاطلاع على الأنظمة واللوائح وماصدر عن المنظمات والهيئات المهنية العالمية والمحلية ذات الصلة، وتم تحليل البيانات بطريقة علمية ومترابطة وبطريقة توصلنا الى تحقيق اهداف الدراسة وقد هدفت الدراسة الى التركيز على مفهوم حوكمة الشركات من الناحية النظرية والتطبيقية، مع بحث ومناقشة دور لجان المراجعة كأحد أبرز دعائم هذا المفهوم الجديد بالتركيز على حالة المملكة العربية السعودية، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود محاولات جادة لتعميق مفهوم حوكمة الشركات واليات تطبيقه عمليا وأوضحت أن لجان المراجعة في الشركات المساهمه تلعب دورا مهما في تطبيق هذا المفهوم كونها تعمل كحلقة وصل بين الأجهزة الرقابية في الشركة ومجلس الادارة وكان من أهم التوصيات ضرورة إيجادالية واضحة ومحددة للاشراف ومتابعة تنفيذ الضوابط الجديدة لتشكيل لجان المراجعة في الشركات المساهمة حتى لا ينتهي بها الأمر كسابقتها، مع التأكيد على أهمية التعاون بين لجنة المراجعة في الشركات المساهمة وكل من المراجع الداخلي والمراجع الخارجي الأمر الذي يعزز فاعلية الرقابة على هذه الشركات.

بين (الهنيني، 2005) في دراسة **بعنوان** " **تطوير نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات العامة الأردنية لتقدير استقلالية مدقق الحسابات القانوني** في الاردن" وكان هدف هذه الدراسة إلى تطوير نظام الحاكمية المؤسسية بحيث يوصى بتطبيقها في الشركات المساهمة العامة لتقدير استقلالية مدقق الحسابات القانوني ودراسة مدى اهتمام مدقق الحسابات بمراجعة كفاءة نظام الحاكمية المؤسسية المطبق، وتكونت هذه

الدراسة من مجموعة من المدققين وتم توزيع استبيان على عينة الدراسة بلغــت 120 مدقق ممارس لوظيفته وقد جاءت النتائج بوجود إدراك جيد من قبل مدقق الحــسابات في الأردن لمفهوم الحوكمة المؤسسية للشركة موضوع التدقيق. ونتيجة لتحليل مفردات الإستبانه، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- يوجد إدراك جيد من قبل مدقق الحسابات في الأردن لمفهوم الحاكمية المؤسسية.
2- يوجد اهتمام من قبل مدقق الحسابات في الأردن لدراسة و تقيــيم كفــاءة نظــام الحاكميـــة المؤسسية للشركة موضع التدقيق.
3- تؤثر كفاءة نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة إيجابيا على استقلالية مدقق الحسابات.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

قـــدم (Gerrit Sarens، 2007) دراسة بعنـــوان **The role of internal auditing in corporate governance qualitative and quantitative insights on the influence of organizational characteristics** تناولت هذه الدراســة موضوع "دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات"، وقد هدفت الى مناقشة تأثير الخصائص التنظيمية كمدخل كمي ونوعي في إطار دور المراجعة الداخلية في تفعيـــل حوكمة الشركات، وكان من أهم نتائجها أن المستوى العام للمحافظــة على حقوق المــساهمين يمكن أن يزداد من خلال القيام بتكامل مهام المراجعة الداخلية والخارجية، كمـــا أن قــرارات الإدارة العليا لها تأثير هام على أداء المراجعة الداخليــة وعلى عملهـــا، وبالتــالي فــإن هــذه المراجعة قادرة على مقابلة معظم القــرارات الــصادرة من الإدارة العليا والتي بــدورها تــوفر الدعم والمساندة للمراجعة الداخلية.

قدم(Ting, 2006)دراسة بعنوان **"When does corporate governance add value"** تناولت الدراسة موضوع "متى تضيف حوكمة الشركات القيمة لــشركة"فــي تايوان وقد أجريت الدراسة في البيئــة التايوانيــة خلال فترة الأزمة الماليــة من عام 1992 وحتى 2002م، وقد تبين من خــلال الدراسة الميدانية وجود أثر إيجابي لــنظم الحوكمة علي أداء الــشركات. كما توصلت الـــى أن نظم الحوكمـــة يكون أكبر تحت

الظروف الاقتصادية غير المواتية وتكاليف الوكالة المرتفعة والهيكل التنظيمـــي الأكثر تعقيداً . بالإضافة الى أن ايات نظام الحوكمة تعمل بكفاءة وفاعلية عندما يكون المدراء لديهم قناعة بأهمية الحوكمة.

وفي دراسة قام بها (Duffy, 2004) بعنوان(**Corporate Governance and Client Investing**) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مـــساهمة الحاكميـــة المؤسسية في رفع قيم الأسهم في الأسواق المالية وتوعية العملاء بالاستثمار في أسهم تلك الشركات التي تفعل ممارسات الحاكمية المؤسسية بشكلها الصحيح، وتوصلت الدراسة إلى أن 33% من الشركات التي سُئلت عن مدى تطبيقها لشروط سوق نيويورك للأوراق المالية تطبق تلك الشروط، وأن كل من المحاسبين القانونيين وعملائهم يواجهون صعوبات جدية بالحصول على معلومات عن الشركات التي تفعل الحاكمية المؤسسية في نظامها.

وقام(Grigorescu,2003) بدراسة بعنوان"(**Transparency and the lmpact of international organizations on Democratic consolidation**) هـــدفت إلـــى التعرف على السبب الذي جعل العديد من الديمقراطيات الجديدة تنتمي بـــشكل ســـريع لمؤسسات المحلية التي تشجع على الشفافية الحكومية،وعرفت الشفافية فـــي الدراســـة على أنها قدرة أي مواطن على الحصول على المعلومات الحكومية المحفوظة، حيـــث كان هناك العديد من الديمقراطيات تنبت مثل هذا التوجه وبعضها لم يقم بـــذلك حتـــى يومنا هذا" وقام الباحث بفحص الدور المباشر الذي تقوم به المنظمات الدولية في مجال زيادة الشفافية المحلية، وأظهرت النتائج أن الآليات التي قامت من خلالها المنظمـــات الدولية اعتبرت كمؤثر على التطورات المحلية في الديمقراطيات الحديثة، ولم تستطيع توضيح التطورات فيما يتعلق بالشفافية المحلية الوطنية. وقد اخذ الباحث في الحـــساب عدة محددات محلية تتعلق بعمليات الخصخصة، والعلاقة بين السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية للحكومة والمؤسسات الديمقراطية الأخرى الموجودة. وأوضحت النتـــائج أن هذه العوامل يمكن فقط أن تعطي تفسيرات جزئية عن الزيادة فـــي الـــشفافية المحليـــة ووفرت النتائج تفسيراً بديلا حيث أنه بسبب الطلب المتزايد على المعلومات من قبـــل المنظمات الدولية وتدفق المعلومات المتزايد الأول الدولي وفي هذه الحالة يجب الأخذ

بعين الاعتبار كيف أن المعلومات سوف تؤثر في السياسات المحلية، أمـــا المـــستوى الثاني المحلي ويأخذ بعين الاعتبار المجتمع المحلي وأثر هذه المعلومات عليه.

وقامت (Piotrowski,2003) بدراسة بعنوان " **Government transparency and the national performance**: تطبيق قانون حرية المعلومات"في امريكا، حيـــث حللـــت الدراسة أثر النتائج الموجهة للإصلاحات الإدارية الفيدرالية على تطبيق قانون حريـــة المعلومات في أمريكا، الشفافية الحكومية التي تعزز المساءلة الديمقراطية وتتجسد في قانون حرية المعلومات، ومراجعة الأداء الوطني، وخرجت الدراسة بنتائج كان أهمهـــا أن المبادرات التي أثرت في قانون حرية المعلومات كانت من خلال طرق متنوعـــة، حيث تضمنت هذه المبادرات: دعم الأداء الإداري الذي يعتمد علـــى القـــيم ويتـــضمن الشفافية الحكومية ومزيد من الانتباه نحو الزبـــائن وكـــذلك طـــالبي قـــانون حريـــة المعلومات، وتمكين العاملين لاتخاذ الوظائف التي لم تكن تحت مظلة قـــانون حريـــة المعلومات، وتشجيع خصخصة القرارات ضمن مرحلة تطبيق عملية السياسة واعتمـــد الباحث في دراسته على مصادر القرارات ضمن مرحلة تطبيق عملية السياسة، واعتمد الباحث من الوكالات الاتحادية والتقارير السنوية الخاصة بقانون حريـــة المعلومـــات الخاضعة للكونغرس خلال فترة 25 عاما، ومقابلات موظفي قانون حرية المعلومـــات، كذلك تحليل محتوى الوثائق التاريخية، ومسح المجتمع المعني.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة في مجال الحاكمية المؤسسية يتضح أن معظم الدراسات السابقة ركزت على مدى تطبيـــق الحاكميـــة المؤســـسية فـــــي الشركات ولم تتعرض للقطاع المصرفي وخاصة البنوك التجارية بالرغم من الاهميـــة القصوى التي تحتلها هذه الشريحة الاقتصادية كذلك لم تتطرق هذه الدراسات لفاعليـــة الشركات او غيرها من المنظمات الأقتصادية، ومن هنا برز ما يميز هذه الدراسة انها جاءت لاستكمال الجوانـــب النظرية والعملية التي تسلط الـــضوءعلى أهميـــة الـــدور الرئيسي للحاكمية المؤسسية وزيادة فاعلية البنوك التجارية الاردنية بمفهـــوم حـــديث يبتعد عن الاطار التقليدي، كما أنها تتميز عن غيرها من الدراسات بأنها شملت أبعـــاد جديدة لم تتطـــرق اليها الدراسات السابقة، حيث تناولت الدراسة ابعاد جديـــدة لقيـــاس

فاعلية البنوك التجارية الاردنية وتمثلت ب(الشفافية،والافــصاح،والعدالة،والرقابة)مــن اجل تحقيق الربط اللازم بينها وبين مفهوم الحاكمية المؤسسية بشكل ومفهــوم جديــد وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة فقد خرجــت الباحثــة بالنقاط التاليـــــة التــــي تنـــاقش أهــم ما جاءت به الدراسات من نتائج:

1. أن الالتزام بتطبيق الحاكمية المؤسسية في الشركات هو ضـــــــرورة اقتصادية واجتماعية وليس ترفاً فكرياً أو إداريا.
2. أظهرت النتـــــــــــائج بشكل عام التزام نقابة المهندسين الأردنيين بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية.
3. بينت النتائج ضرورة تفعيل دور وظيفة المراجعة الداخليـــة فـــي الـــشـــركات المـــصرفية، واستمرارية فحص جودتها بمعرفة أطراف خارجية تتوافر لـــديهم الخبرة في هـــذا المجال.
4. يوجد اهتمام من قبل مدقق الحسابات في الأردن لدراسة و تقييم كفاءة نظام الحاكميـــة المؤسسية للشركة موضع التدقيق.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

استندت الدراسة على المنهج الوصفي – التحليلي وحسب المحورين الاتيين:

البيانات الثانوية: وتمثلت في المراجع العربية والأجنبية والأبحاث المنشورة وغير المنشورة المتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى منشورات الوسائط المتعددة .

البيانات الأوليــة: وهي البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتي تم جمعها ميدانياً من خلال قائمة الاستقصاء التي قام الباحث بإعدادها استناداً إلى ما توصلت إليـــه نتـــائج الدراسات السابقة والتي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة لتحديد اتجاهـــاتهم وتـــم تحليلها من خلال استخدام برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS) والطرق الإحـــصائية الأخرى للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الادارة التنفيذية في البنوك التجارية الأردنية وبكافة المراكزالرئيسية والتي بلغ عدد مدراءها (240) مديرا، وذلك وفقا للنشرات الصادرة عن إحصائية البنك المركزي الأردني عام (2011).

3.3 عينة الدراسة:

اعتبرهنا مجتمع الدراسة هو العينة، وتم توزيع (240) استبانة على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (214) استبانه أي ما نسبته (89%) من حجم عينة الدراسة.

خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم(1)

خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	180	%84.1
	أنثى	34	%15.9
المسمى الوظيفي	مدير تنفيذي	38	%8.4
	مدير دائرة	94	%43.9
	مساعد مدير	55	%25.7
	رئيس قسم	22	%19.6
	عضو لجنة تدقيق	5	%2.3
المؤهل التعلمي	بكالوريوس فما دون	135	63.1%
	دبلوم عالي	40	%18.7
	ماجستير	30	%14
	دكتوراه	9	%4.2
التخصص العلمي	محاسبه	60	%28
	إدارة أعمال	90	%42.1
	علوم مالية ومصرفيه	64	%29.9
الخبرة	5 سنوات فأقل	8	%3.7
	6-10 سنوات	15	%7
	11-15 سنه	31	%14.5
	16-20سنه	125	%58.4
	21 سنه فأكثر	35	%16.4

يوضح الجدول رقم (1) أن أعلى نسبة حسب متغير الجنس كانت للفئة الـــذكور ، حيث بلغت هذه النسبة (84.1)% من عينة الدراســـة، بينمـــا كانـــت نـــسبة الإنـــاث (15.9)% من عينة الدراسة .

أما فيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي فقد شكلت فئة مدير دائرة أعلى نسبة من مجموع أفراد عينة الدراسة ، حيث كانت نسبتهم (43.9)% ، تلاها مباشرة فئة مساعد مدير من مجموع أفراد عينة الدراسة ، حيث كانت نسبتهم (25.7)% ،ثم تلاها ذلك فئة رئيس قسم حيث شكلت نسبتهم (19.6)% ، أما فئة مدير تنفيذي فقد شكلت نسبتهم ما مقداره (8.4)% من مجموع أفراد عينة الدراسة ، وكانت فئة عضو لجنة تدقيق هي أقل نسبة ، حيث شكلت النسبة (2.3)% من عينة الدراسة .

أما فيا يتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الأكاديمي نجد أن أعلى نسبة كانت لفئة البكالوريوس فما دون، حيث بلغت نسبتهم (63.1)%، ثم تلاهم في المرتبة الثانية مباشرة فئة دبلوم عالي حيث بلغت نسبتهم (18.7)%، وجاءت في المرتبة الثالثة فئة ماجستير حيث شكلت هذه النسبة (14)% من مجموع أفراد عينة الدراسة ،بينما كانت أقل نسبة لفئة الدكتوراه حيث بلغت نسبتهم (4.2)%.

أما فيما يتعلق بمتغير التخصص العلمي ، فقد كانت أعلى نسبة هي لتخصص إدارة الأعمال ، حيث كانت النسبة (42.1)% من عينة الدراسة ، أما تخصص مالية ومصرفية فقد جاء في المرتبة الثانية ، حيث شكلت نسبتهم (29.9)% من مجموع أفراد عينة الدراسة ، هذا وقد شكل تخصص المحاسبة أقل نسبة ، حيث بلغت نسبتهم (28)% من مجموع أفراد عينة الدراسة .

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد كانت أعلى نسبة هي فئة (16-20)سنة ، حيث بلغت هذه النسبة (58.4)% وتلاها في ذلك فئة (أكثر من 21) سنة ، حيث بلغت نسبتهم (16.4)% ،ثم تلاها في ذلك فئة (11-15) سنة ، بنسبة (14.4)% ،ثم تلاها فئة (6-10) سنوات حيث شكلت نسبتهم (7)% من مجموع أفراد عينة الدراسة ، وكانت فئة (اقل من 5 سنوات) هي أقل نسبة ، حيث شكلت النسبة (3.7)% من عينة الدراسة.

4.3 تطوير قائمة الاستقصاء (الاستبانة) وأساليب القياس:

1.تم تطوير قائمة الاستقصاء موجهة إلى الادراة التنفيذية في البنوك التجارية الأردنية في المراكز الرئيسية المختلفة وتم إعداد أسئلة الاستبانة بما يتوافق مع أهداف وفرضيات وأسئلة الدراسة التي تم طرحها.

2. تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى جزئين، حيث يضم الجــزء الأول مجموعــة مــن الأسئلة تدور في محورها حول الحاكمية المؤســسية بأبعادهـــا المختلفــة قيمــة المعلومات الأسئلة 1-5، الاستقلالية من 6-10، المسؤولية 11-15، المراجعــة 16-20، أما القسم الثاني فقد أشتمل على مجموعة من الأسئلة تدور في مجملهـــا حول محور فاعلية البنوك التجارية، الأسئلة من 21- 25 بعد الشفافية، والأســئلة من 26-30 بعد الإفصاح، الأسئلة 31-35 بعد العدالة، الأســئلة 36-40 بعــد الرقابة.

3. تم استخدم مقياس ليكرت الخماسي حيث تتراوح درجات المقياس من 1 إلـــى 5، حيث أن 1 تعني غير موافق تماما و 5 موافق تماما. والجدول التالي يوضح أبعاد الدراسة:

جدول رقم (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

الأبعاد	الأسئلة
قيمة المعلومات	5-1
الاستقلالية	10-6
المسؤولية	15-11
المراجعة	20-16
الشفافية	25-21
الإفصاح	30-26
العدالة	35-31
الرقابة	40-36

5.3 تحديد أداة القياس المستخدمة

لتحديد أداة القياس المستخدمة وللتأكد من دقة المقياس، وإمكانية تطبيقـــه تـــم الاستعانة بالاختبارات الآتية:

1-**اختبار الصدق الظاهري Validity**:

ولتقدير الصدق الظاهري تم عرض الاستبيانة بعد الانتهاء من إعدادها المبدئي على بعض المحكمين من الأساتذة الأكاديميين في هذا المجال بهدف التعـرف علـى آرائهم المتعلقة بملائمة الاستبيانة من الناحية العلمية لتحقيق أهداف الدراسة، وكذلك التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح صياغة بنود الاستبيانة، وعلـى ضـوء ملاحظات المحكمين تم إعادة صياغة الاستبيانة وعرضها علـى (8) محكمـين مـن أساتذة الإدارة المتخصصين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية للتحقق من صدق فقرات الاستبانة والأخذ بملحوظاتهم على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في كافة أبعادها وفقراتها ويمكن الاطلاع على قائمة اسماء الساده المحكمين في ملحق رقم (1).

2 -**اختبار ثبات المقياس:Reliability**

وهي درجة الاتساق بين مقاييس الشيء المراد قياسـه، والثبـات،بمعنى لـو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئاً من الاستقرار Stability وتوجد عدة طرق لحساب ثبات المقياس، إلا أن الدراسة اعتمدت أسلوب ألفا كرونباخ من خلال برنامج الرزمة الإحصائية (Spss) وعادة تتراوح قيمة إلفا كرونباخ بـين (صفر،1) ويعبر معامل ألفا عن درجة الاتساق الداخلي وتعتبر قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة إذا كانت أكبر من (60%) وكانت النتائج كما هـي موضـحة فـي الجـدول رقم(3) الأتي:

جدول رقم (3)

نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

الأبعاد	الأسئلة	عدد البنود	ألفا كرونباخ
قيمة المعلومات	5-1	5	%80.5
الاستقلالية	10-6	5	%75.2
المسؤولية	15-11	5	%77.1
المراجعة	20-16	5	%71.1
الشفافية	25-21	5	%84.3
الإفصاح	30-26	5	%78.4
العدالة	35-31	5	%73.4
الرقابة	40-36	5	%78

6.3 أساليب تحليل بيانات الدراسة (المعالجة الإحصائية):

تم تجميع بيانات استمارات الاستقصاء الصالحة للتحليل والبالغ عددها (214) استبانه لتحليلها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social science (SPSS) وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار صحة فروض الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق هدافها ومن أهم هذه الأساليب:

1. الإحصاءات الوصفية وذلك لمعرفة توزيع أفراد عينة الدراسة على العوامل الديموغرافية، وكذلك المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات أفراد عينة الدراسة، والإجابة على أسئلة الدراسة.
2. تم استخدام اسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي تمثل قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لكافة أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

وبناء على ذلك، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي اكبر من (3.5)، فيكون مستوى التصورات مرتفعا وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.5) فيكون المستوى متوسط، وإذا كان التوسط الحسابي أقل من (2.49) فهذا يعني أن المستوى منخفضا.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما هو إدراك المدراء التنفيذيين العاملين في البنوك التجارية الأردنية عن بعد قيمة المعلومات كبعد من أبعاد الحاكمية المؤسسية ؟.

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة عن متغير المعوقات القانونية، والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد قيمة المعلومات

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	**تعكس المعلومات المحاسبية المنشورة في التقارير السنوية مستوى أرباح البنك.**	4.09	1.35	5	مرتفع
2	**لدى أصحاب المصالح حرية الحصول على المعلومات الهامة التي تتعلق في البنك.**	4.18	1.20	4	مرتفع
3	**يفصح البنك عن المعلومات غير المالية في التقارير السنوية النهائية.**	4.28	1.11	3	مرتفع
4	**يتيح البنك لموظفيه حرية الوصول للمعلومات.**	4.50	1.06	1	مرتفع
5	**يوفر البنك كافة المعلومات المتعلقة بأصوله والتزاماته للأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب.**	4.30	1.23	2	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.27			

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد قيمة المعلومات بلغ (4.27) وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد قيمة المعلومات ذات مستوى مرتفع.وعلى مستوى الفقرات المتعلقة بهذا البعد، فقد احتلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على: يتيح البنك لموظفيه حرية الوصول للمعلومات والاطلاع عليها واستخدامها، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (1.35)، بينما احتلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: تعكس المعلومات المحاسبية المنشورة في التقارير السنوية مستوى أرباح البنك في التقارير السنوية المنشورة.المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.35).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هو إدراك المدراء التنفيذيين العاملين في البنوك التجارية الأردنية عن بعد الاستقلالية كبعد من أبعاد الحاكمية المؤسسية ؟.

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة عن بعد الاستقلالية، والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد الاستقلالية

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
6	**يساعد دليل العمل على تطبيق نظام الاستقلال الوظيفي في البنك.**	4.41	1.18	2	مرتفع
7	**يتضمن دليل العمل وصفا وظيفيا لكافة الواجبات في البنك.**	4.30	1.14	3	مرتفع
8	**تتمتع الأقسام في البنك باستقلالية كافية لأداء الأعمال الموكلة إليها.**	4.30	1.21	3	مرتفع
9	**هناك سيطرة من قبل الإدارة العليا في تنفيذ بعض العمليات التي تهم سمعة البنك ومستقبله.**	4.48	1.08	1	مرتفع
10	**تمارس عملية تخويل الصلاحية في البنك بشكل مناسب وبالاعتماد على القدرة والكفاءة.**	3.59	1.50	4	مرتفع
	المتوسط الكلي	4.216			

تشير نتائج الجدول رقم (5) والخاصة بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الاستقلالية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.216)، أما على مستوى الفقرات، فقد احتلت الفقرة (9) والتي تنص على: هناك سيطرة من قبل الإدارة العليا في تنفيذ بعض العمليات التي تهم سمعة البنك ومستقبله المرتبة الأولى، بتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري(1.08)، بينما احتلت الفقرة رقم(10) والتي تنص على تمارس عملية تخويل الصلاحية في البنك بشكل مناسب وبالاعتماد على القدرة والكفاءة.وجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.59) وكان انحرافه المعياري (1.50) .

الإجابة عن السؤال الثالث:: ما هو إدراك المدراء التنفيذيين العاملين في البنوك التجارية الأردنية عن بعد المسؤولية كبعد من أبعاد الحاكمية المؤسسية ؟.

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد المسؤولية

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
11	**تتوزع المسؤوليات في البنك بشكل واضح لخدمة أصحاب المصالح.**	4.35	1.18	1	مرتفع
12	**يتم تحديد المسؤوليات بين الأقسام بشكل رسمي يتفق مع مهام البنك ورسالته.**	4.21	1.13	2	مرتفع
13	**مسؤولية منع الخطأ في البنك تقع على عاتق الجميع انطلاقا من المسؤولية الجماعية.**	4.14	1.21	4	مرتفع
14	**تحدد مسؤولية وضع ثقافة ألاماته في البنك بالإدارة العليا.**	3.88	1.17	5	مرتفع
15	**يساعد دليل العمل في البنك على تطبيق نظام محاسبة المسؤولية.**	4.27	1.14	3	مرتفع
	المتوسط الكلي 11-15	4.17			

يوضح الجدول رقم (6) إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد المسؤولية قد بلغ (4.17) وهو من النوع المرتفع، وهذا يدل على أن تصورات المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية الأردنية كانت إيجابية حول هذا البعد، وعلى مستوى الفقرات فقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة (11) والتي تنص على: تتوزع المسؤوليات في البنك بشكل واضح لخدمة أصحاب المصالح، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.35) بانحراف معياري قدره (1.18)، بينما جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على: تحدد مسؤولية وضع ثقافة ألاماته في البنك بالإدارة العليا. بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.14).

الإجابة عن السؤال الرابع: ما هو إدراك المدراء التنفيذيين العاملين في البنوك التجارية الأردنية عن بعد المراجعة كبعد من أبعاد الحاكمية المؤسسية ؟.

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لبعد المراجعة

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
16	**تمتلك إدارة البنك لجان دائمة لمراجعة البيانات المالية تتفق والمعايير الدولية.**	4.21	1.20	1	مرتفع
17	**يتمتع قسم المراجعة في البنك باستقلالية كاملة .**	3.80	1.34	5	مرتفع
18	**تسهم عملية المراجعة في رفع كفاءة إدارة المخاطر المالية في البنك.**	3.92	1.36	4	مرتفع
19	**تسهم عملية المراجعة في تحسين دور الرقابة في البنك.**	4.12	1.23	3	مرتفع
20	**تسهم عملية المراجعة المنتظمة لأعمال البنك على تحسين أداء العمل.**	4.18	1.17	2	مرتفع
	المتوسط الكلي 16-20	4.046			

يوضح الجدول رقم (7) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المراجعة، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الكلي لهذا المتغير قد بلغ (4.046) وهو من النوع المرتفع، أما على مستوى الفقرات فقد احتلت الفقرة (16) التي تنص على: تمتلك إدارة البنك لجان دائمة لمراجعة البيانات المالية تتفق والمعايير الدولية. المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (1.20)، بينما احتلت الفقرة (17) التي تنص على: يتمتع قسم المراجعة في البنك باستقلالية كاملة. المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (1.34).

الإجابة عن السؤال الخامس: ما هو إدراك المدراء التنفيذيين العاملين في البنوك التجارية الأردنية عن بعد الشفافية كبعد من أبعاد فاعلية البنوك التجارية ؟.

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الشفافية

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
21	**تقدم إدارة البنك التقارير المالية في موعدها رغم كل الظروف الاستثنائية في البنك.**	4.38	1.08	1	مرتفع
22	**تعبر شفافية المعلومات الموجودة في التقارير المالية عن ربحية البنك.**	4.24	1.07	2	مرتفع
23	**يتيح نظام البنك في الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.**	4.04	1.15	4	مرتفع
24	**يتم تزويد عملاء البنك بمعلومات دقيقة عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم.**	3.98	.966	5	مرتفع
25	**يوجد في البنك نظام قائم على المصداقية في التعامل بين كافة الأطراف.**	4.19	1.02	3	مرتفع
	المتوسط الكلي 21-25	4.166			

يشير الجدول رقم (8) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الشفافية كانت مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي الكلي (4.166)، أما على مستوى الفقرات فقد جاءت الفقرة (21) والتي تنص على: تقدم إدارة البنك التقارير المالية في موعدها رغم كل الظروف الاستثنائية في البنك. بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (1.08)، بينما احتلت الفقرة (24) التي تنص على: يتم تزويد عملاء البنك بمعلومات دقيقة عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم. المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (.966).

الإجابة عن السؤال السادس: ما هو إدراك المدراءالتنفيذيين العاملين في البنوك التجارية الأردنية عن بعد الإفصاح كبعد من أبعاد فاعلية البنوك التجارية ؟.

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الإفصاح

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
26	**يشمل الإفصاح معلومات تتعلق بالحاكمية المؤسسية .**	4.26	1.11	1	مرتفع
27	**يشمل الإفصاح عن معلومات عن كافة النتائج المالية للبنك.**	4.07	1.12	4	مرتفع
28	**يشمل الإفصاح عن معلومات تتعلق بالموظفين العاملين في البنك.**	4.23	1.06	3	مرتفع
29	**يشمل الإفصاح عن معلومات تتعلق بالمخاطر التي يتعرض لها البنك.**	4.00	1.12	5	مرتفع
30	**يشمل الإفصاح معلومات عن أهداف البنك المستقبلية.**	4.24	1.14	2	مرتفع
	المتوسط الكلي 26-30	4.16			

تشير نتائج الجدول رقم (9) والخاص بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الإفصاح في البنوك التجارية الأردنية إلى أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.16) وهو من النوع المرتفع، ونلاحظ أن الفقرة رقم (30) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.24) وانحراف معياري قدره (1.14) وهذه الفقرة تنص على: يشمل الإفصاح معلومات عن أهداف البنك المستقبلية.، و جاءت الفقرة (29) والتي تنص على يشمل الإفصاح عن معلومات تتعلق بالخاطر التي يتعرض لها البنك، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4) وانحراف معياري قدره (1.12).

الإجابة عن السؤال السابع: ما هو إدراك المدراء التنفيذيين العاملين في البنوك التجارية الأردنية عن بعد العدالة كبعد من أبعاد فاعلية البنوك التجارية ؟.

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد العدالة

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
31	**تخضع عملية تعيين أعضاء الإدارة التنفيذية في البنك لمبدأ العدالة.**	4.15	1.15	3	مرتفع
32	**يتم تطبيق مبدأ العدالـــة فـــي توزيـــع الأربـــاح المخصصة للعاملين في البنك.**	4.39	1.07	1	مرتفع
33	**تسمح إدارة البنك بالاعتراض علـــى القـــرارات الصادرة عنها.**	3.64	1.28	5	مرتفع
34	**تحقق الحاكمية المؤسسية العدالة بين العـــاملين في البنك.**	4.23	1.06	2	مرتفع
35	**تتوفر العدالة في عملية تقييم أداء العاملين فـــي البنك.**	4.03	1.08	4	مرتفع
	المتوسط الكلي 31-35	4.088			

تشير نتائج الجدول رقم (10) والخاصه بالمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد العدالة أن المتوسط الحسابي الكلي قد بلغ (4.088) وهو من النوع المرتفع، ونلاحظ أن الفقرة رقم (32) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.39) وانحراف معياري قدره (1.07) وهذه الفقرة تنص على: يتم تطبيق مبدأ العدالة في توزيع الأرباح المخصصة للعاملين في البنك، ولقد جاءت الفقرة(33) والتي تنص على: تسمح إدارة البنك بالاعتراض على القرارات الصادرة عنها، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري قدره (1.28).

الإجابة عن السؤال الثامن: ما هو إدراك المدراء التنفيذيين العاملين في البنوك التجارية الأردنية عن بعد الرقابة كبعد من أبعاد فاعلية البنوك التجارية ؟.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبُعد الرقابة

تسلسل الفقرة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
36	**تلتزم إدارة البنك بتشكيل لجان دائمة للرقابة على العمل.**	**4.15**	**1.17**	2	مرتفع
37	**تتضمن أنظمة البنك ضوابط رقابية كافية تضمن دقة العمل.**	**4.09**	**1.11**	5	مرتفع
38	**تسهم عملية الرقابة في اكتشاف التجاوزات التي قد تحصل في البنك.**	**4.11**	**1.04**	4	مرتفع
39	**تسهم عملية الرقابة في البنك على تحسين الخدمات المصرفية .**	**4.24**	**1.17**	1	مرتفع
40	**تسهم عملية المراقبة على توفير الحماية الكافية لمكونات نظام البنك.**	**4.20**	**1.08**	2	مرتفع
	المتوسط الكلي 36-40	**4.158**			

يظهر من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الرقابة بلغ (4.158) وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الرقابة ذات مستوى مرتفع.وعلى مستوى الفقرات المتعلقة بهذا البعد، فقد احتلت الفقرة رقم (39) والتي تنص على: تسهم عملية الرقابة في البنك على تحسين الخدمات المصرفية ، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (1.17)، بينما احتلت الفقرة رقم (37) والتي تنص على: تتضمن أنظمة البنك ضوابط رقابية كافية تضمن دقة العمل، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (1.011).

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وعلى النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، باستخدام اختبار معامل تضخم التباين(VIF) Inflation Factor (Variance)، واختبار التباين المسموح (Tolerance)، لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) ، وتم أيضا الــتأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء للبيانات (Skewness)، مع مراعاة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1)، والجدول رقم (12) يوضح نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (12)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

الفقرات	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
قيمة المعلومات	5-1	3.593	.278	0.543
الاستقلالية	10-6	3.555	.281	0.580
المسؤولية	15-11	3.597	.278	0.620
المراجعة	20-16	3.047	.328	0.645

تدل النتائج الإحصائية في الجدول رقم (12) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10) وتتراوح بين (3.047 – 3.597)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.278 -0.328)، وهي أكبر من 5%، وهذا يعني عدم وجود ارتباط عال بين التغيرات المستقلة، وكذلك تم التأكد من البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1)

وللتأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حده، وكما هــو موضــح فــي الجدول رقم (10-4) يتضح لنا صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول (13)

نتائج تحليل التباين والانحدار(Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة

أبعاد المتغير التابع	درجة الحرية	معامل R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الشفافية	(209،5)	0.795	197.626	0.000
الإفصاح	(209،5)	0.670	106.160	0.000
العدالة	(209،5)	0.637	91.537	0.000
الرقابة	(209،5)	0.587	74.345	0.000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال الجدول رقم(13) يتضح لنا صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، حيث نلاحظ أن كافة الأبعاد كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية(209،5). كما نلاحظ أن أبعاد المتغير المستقل (قيمة المعلومات،والاستقلالية،والمسؤولية،والمراجعة) قد فسرت ما مقداره (79.5) % من التباين في بُعد الشفافية، كما تُفسّر أيضاً ما مقداره (67)% من التباين في بعد الإفصاح، كما فسرت ما مقداره (63.7)% من التباين في بُعد العدالة وأخيراً تُفسّر أبعاد الحاكمية المؤسسية ما مقداره (58.7) % من التباين في بُعد الرقابة.

وبناء على ذلك وبعد إجراء هذه الاختبارات نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للحاكمية المؤسسية بأبعادها(قيمة المعلومات، الاستقلالية، المسؤولية، المراجعة) في فاعلية البنوك (الإفصاح، الشفافية، العدالة، الرقابة) التجارية في الأردن.

الجدول(14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الحاكمية المؤسسية في فاعلية البنوك التجارية الأردنية

أبعاد الحاكمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	القرار
قيمة المعلومات	.186	.044	.229	4.217	.000	ترفض العدم
الاستقلالية	.284	.045	.340	6.304	.000	ترفض العدم
المسؤولية	.219	.047	.253	4.669	.000	ترفض العدم
المراجعة	.147	.042	.174	3.493	.001	ترفض العدم

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (14)، ومن متابعة قيم (t)أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (قيمة المعلومات، الاستقلالية، المسؤولية، المراجعة) بوصفه أبعاد الحاكمية المؤسسية لها تأثير في فاعلية البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.493,4.669,6.304,4.217) على التوالي، وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية المؤسسية بأبعادها(قيمة المعلومات، الاستقلالية، المسؤولية، المراجعة) على فاعلية البنوك (الإفصاح، الشفافية، العدالة، الرقابة) التجارية في الأردن.

الجدول(15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Step Wise Multiple Regression) للتنبؤ بأثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في المتغير التابع الفاعلية

البعد المستقل	قيمةR^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دالة t
الاستقلالية	.725	7.396	.000
المسؤولية	.799	6.068	.000
قيمة المعلومات	.819	4.859	.000
المراجعة	.829	4.493	.001

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية (الاستقلالية،والمسؤولية،وقيمة المعلومات، والمراجعة) في فاعلية البنوك التجارية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (15) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان متغير الاستقلالية قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (72.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا متغير المسؤولية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (79.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثا متغير قيمة المعلومات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (81.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيرا متغير المراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (82.9%) من التباين في الفاعلية في البنوك التجارية الأردنية بوصفه متغيرا تابعًا.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لمتغير الحاكمية المؤسسية بأبعاده(قيمة المعلومات، الاستقلالية، المسؤولية، المراجعة) في الشفافية كأحد أبعاد فاعلية البنوك التجارية في الأردن.

الجدول(16)

نتائج تحليل والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في الشفافية بوصفه بُعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية

البعد المستقل	**B**	**الخطأ المعياري**	Beta	**قيمة T المحسوبة**	**مستوى دلالة T**	**القرار**
قيمة المعلومات	.212	.056	.228	3.810	.000	ترفض العدم
الاستقلالية	.291	.057	.306	5.135	.000	ترفض العدم
المسؤولية	.237	.059	.241	4.022	.000	ترفض العدم
المراجعة	.191	.053	.198	3.592	.000	ترفض العدم

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (16)، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(قيمة المعلومات،الاستقلالية،المسؤولية،المراجعة) بوصفه أبعاد الحاكمية المؤسسية لها تأثير في الشفافية بوصفه بعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة

(5.592،3.810،5.135،4.022) على التوالي، وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية المؤسسية بأبعادها(قيمة المعلومات، الاستقلالية، المسؤولية، المراجعة) على الشفافية بوصفه بُعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية.

الجدول(17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Step Wise Multiple Regression)

للتنبؤ بأثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في المتغير التابع الشفافية

البعد المستقل	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دالة t
الاستقلالية	.684	6.228	.000
المسؤولية	.757	5.424	.000
قيمة المعلومات	.778	4.466	.000
المراجعة	.791	3.592	.000

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية (الاستقلالية،والمسؤولية،وقيمة المعلومات، والمراجعة) في الشفافية بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية البنوك التجارية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (17) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان متغير الاستقلالية قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (68.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا متغير المسؤولية حيث فسر مع متغير الاستقلالية ما مقداره (75.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثا متغير قيمة المعلومات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (77.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيرًا مُتغير المراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (79.1%) من التباين في الشفافية بوصفه بُعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لمتغير الحاكمية المؤسسية بأبعاده (قيمة المعلومات، الاستقلالية، المسؤولية، المراجعة) على الإفصاح كأحد أبعاد فاعلية البنوك التجارية في الأردن.

الجدول(18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل الحاكمية المؤسسية في الإفصاح

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	القرار
قيمة المعلومات	.214	.068	.235	3.125	.002	ترفض العدم
الاستقلالية	.285	.070	.306	4.087	.000	ترفض العدم
المسؤولية	.231	.073	.240	3.187	.002	ترفض العدم
المراجعة	.105	.065	.111	1.607	.110	تقبل العدم

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (18)، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(قيمة المعلومات،والاستقلالية،والمسؤولية) بوصفها أبعاد الحاكمية المؤسسية لها تأثير في الإفصاح بوصفه بعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (3.187،4.087,3.125) على التوالي، وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

مما سبق يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية المؤسسية بأبعادها(قيمة المعلومات، والاستقلالية، والمسؤولية) على الإفصاح بوصفه بٌعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير المراجعة في الإفصاح بوصفه بُعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية الأردنية.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Step Wise Multiple Regression)

للتنبؤ بأثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في المتغير التابع الإفصاح

البعد المستقل	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دالة t
الاستقلالية	**.586**	**7.052**	**.000**
المسؤولية	**.647**	**6.032**	**.000**
قيمة المعلومات	**.666**	**3.489**	**.001**

***خرج من معادلة الانحدار بعد المراجعة.**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية (الاستقلالية،والمسؤولية،وقيمة المعلومات، والمراجعة) في الإفصاح بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية البنوك التجارية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (19) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان متغير الاستقلالية يفسر ما مقداره (58.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المسؤولية حيث يفسر مع متغير الاستقلالية ما مقداره (64.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير قيمة المعلومات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (66.6%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتدرج متغير المراجعة على اعتبار انه متغير ضعيف وغير هام إحصائيًا.

الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لمتغير الحاكمية المؤسسية بأبعاده (قيمة المعلومات، الاستقلالية، المسؤولية، المراجعة) على العدالة كأحد أبعاد فاعلية البنوك التجارية في الأردن.

الجدول(20)

نتائج تحليل والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في العدالة بوصفه بُعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	القرار
قيمة المعلومات	.127	.070	.144	1.824	.070	تقبل العدم
الاستقلالية	.296	.071	.329	4.178	.000	ترفض العدم
المسؤولية	.216	.074	.231	2.920	.004	ترفض العدم
المراجعة	.154	.067	.168	2.311	.022	ترفض العدم

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (20)، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (والاستقلالية، والمسؤولية، والمراجعة) بوصفها أبعاد الحاكمية المؤسسية لها تأثير في العدالة بوصفها بعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.311،4.187،2.920) على التوالي، وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

مما سبق يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية المؤسسية بأبعادها(الاستقلالية، والمسؤولية، والمراجعة) على العدالة بوصفها بُعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير قيمة المعلومات في العدالة بوصفه بُعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول(21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Step Wise Multiple Regression)

للتنبؤ بأثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في المتغير التابع العدالة

البعد المستقل	قيمةR^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دالة t
الاستقلالية	**.564**	**6.826**	**.000**
المسؤولية	**.618**	**5.470**	**.000**
المراجعة	**.631**	2.70	**.007**

***خرج من معادلة الانحدار بعد قيمة المعلومات.**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية (الاستقلالية،والمسؤولية،وقيمة المعلومات، والمراجعة) في العدالة بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية البنوك التجارية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (21) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان متغير الاستقلالية يفسر ما مقداره (56.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المسؤولية حيث يفسر مع متغير الاستقلالية ما مقداره (61.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المراجعة، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (63.1%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتدرج متغير قيمة المعلومات على اعتبار انه متغير ضعيف وغير هام إحصائيًا.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الحاكمية المؤسسية بأبعاده (قيمة المعلومات، الاستقلالية، المسؤولية، المراجعة) على الرقابة كأحد أبعاد فاعلية البنوك التجارية في الأردن.

الجدول(22)

نتائج تحليل والانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في الرقابة بوصفه بُعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	القرار
قيمة المعلومات	.192	.077	.211	2.507	.013	ترفض لعدم
الاستقلالية	.262	.078	.281	3.358	.001	ترفض العدم
المسؤولية	.191	.081	.198	2.344	.020	ترفض العدم
المراجعة	.140	.073	.148	1.910	.057	تقبل العدم

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (22)، ومن متابعة قيم (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(قيمة المعلومات، والاستقلالية،والمسؤولية) بوصفها أبعاد الحاكمية المؤسسية لها تأثير في الرقابة بوصفه بعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية الأردنية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.507،3.358،2.344) على التوالي، وهي معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

مما سبق يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية، والتي تنص على أنه: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية المؤسسية بأبعادها(قيمة المعلومات، والاستقلالية، والمسؤولية) في الرقابة بوصفه بُعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير المراجعة في الرقابة بوصفه بُعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول(23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي(Step Wise Multiple Regression)

للتنبؤ بأثر أبعاد الحاكمية المؤسسية في المتغير التابع الرقابة

البعد المستقل	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دالة t
الاستقلالية	**.513**	**6.049**	**.000**
المسؤولية	**.563**	**4.926**	**.000**
قيمة المعلومات	**.580**	2.914	**4.00**

***خرج من معادلة الانحدار بعد المراجعة.**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise Multiple Regression) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد الحاكمية المؤسسية (الاستقلالية،والمسؤولية،وقيمة المعلومات،) في الرقابة بوصفه بعداً من أبعاد فاعلية البنوك التجارية الأردنية، كما يتضح من الجدول رقم (23) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فان متغير الاستقلالية يفسر ما مقداره (51.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المسؤولية حيث يفسر مع متغير الاستقلالية ما مقداره (56.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير قيمة المعلومات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (58%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتدرج متغير المراجعة على اعتبار انه متغير ضعيف وغير هام إحصائيًا.

3.4 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الحاكمية المؤسسية في البنوك التجارية الأردنية ذات مستوى مرتفع، وأن قيمة المعلومات احتلت المرتبة الأولى، يليه بُعد الاستقلالية، يليه بُعد المسؤولية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد المراجعة. ويفسر ذلك أن ابعاد الحاكمية المؤسسية في البنوك التجارية من الأمور الهامة والضرورية التي تؤثر ويجب مراعاتها من حيث قيمة المعلومات المقدمة لأصحاب المصالح، وتقديم هذه المعلومات

بالوقت المناسب وأن تكون متاحة في أي وقت للإطلاع عليها ، خاصة وأن تطبيق مفهوم الحاكمية بأبعاده المختلفة يعتبر من العوامل الأساسية لنجاح واستمرار البنوك التجارية بفاعلية كبيرة.

2. كما أن لبُعد الاستقلالية أهمية واضحة في البنوك التجارية الأردنية، فوجود أدلة عمل واضحة متاحة للجميع بحيث تتضمن كافة إجراءات العمل وصلاحيات الموظفين من الأمور الضرورية داخل البنوك التجارية، كما أن تسلسل العمل والإجراءات وتفويض الصلاحيات يُساهم في تحقيق فاعلية عمل البنوك التجارية، فعندما يعرف كل موظف حدود عمله وصلاحياته ومسؤولياته وطريقة أداء الأعمال الموكلة إليه يقلل ذلك من أخطاء العمل ويرفع من جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

3. ووجود نظام مراجعة كامل ومستقل يُساهم في رفع كفاءة العمل ويقلل من الأخطاء التي ترتكب أثناء أداء الأعمال المطلوبة، خاصة وأن قسم المراجعة المالية يُقلل من المخاطر المالية التي قد يتعرض لها البنك نتيجة عدم تطبيق كافة التعليمات المتعلقة بالعمليات المالية.

4. اشارت النتائج على أن المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين لأبعاد فاعلية البنوك التجارية (الشفافية، والإفصاح، والعدالة، والرقابة)، جاءت بدرجة مرتفعة. ومثل هذه النتيجة منطقية، حيث تُفسّر هذه النتيجة أهمية هذا البُعد وضرورة التزام الإدارة العليا في البنوك التجارية بذلك لتحقيق الفاعلية المطلوبة في عمل البنوك، خاصة وأن البنوك تعمل في بيئة متقلبة وتواجه تحديات كبيرة والتي من أهمها المنافسة الشديدة التي يشهدُها القطاع المصرفي الأردني، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة الأعمال المصرفية فان ذلك يتطلب الاهتمام بأبعاد الفاعلية من حيث الالتزام بكافة مبادئ ومتطلبات الشفافية عن طريق إعطاء معلومات دقيقة عن وضع البنك وبكافة التفاصيل، وتزويد العملاء بكافة المعلومات التي يحتاجون إليها عن الخدمات التي يرغبون بالحصول عليها ليتمكنوا من اتخاذ قرارهم بطريقة صحيحة.

5. وللإفصاح دور هام في تحقيق فاعلية البنوك التجارية من حيث تقديم كافة المعلومات المتعلقة بالبنك وبكل دقة بحيث يشمل ذلك وضع البنك المالي والمخاطر التي يتعرض لها، وكذلك معلومات حول العاملين في المصرف
6. كما شرحت لنا النتائج ان بعد العدالة في المصارف التجارية من الأمور الأساسية، فلا بد أن تتم التعيينات في المناصب الإدارية بكل عدالة، وأن يتم إتاحة الفرصة للمنافسة للمناصب الإدارية لكل شخص يجد في نفسه الكفاءة.
7. ولتقييم الأداء دور هام في تحقيق الفاعلية في البنوك التجارية، خاصة وأن أساس نجاح عمل المصارف يرتكز على تحقيق رضا عملائها، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان الموظف راضياً، لذلك لا بُد أن تكون معايير تقييم الأداء واضحة للجميع وأن تتم ضمن أُسس محددة لتحقيق العدالة في تقييم أداء العاملين.
8. وبينت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (قيمة المعلومات، والاستقلالية، والمسؤولية، والمراجعة) بوصفها أبعاد الحاكمية المؤسسية لها تأثير في الشفافية بوصفه بُعداً من أبعاد فاعلية البنوك التجارية، وأنّ مُتغير الاستقلالية قد أحتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (68.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثانيا متغير المسؤولية حيث فسر مع متغير الاستقلالية ما مقداره (75.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثا متغير قيمة المعلومات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (77.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيرًا مُتغير المراجعة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (79.1%) من التباين في الشفافية بوصفه بُعداً من أبعاد الفاعلية في البنوك التجارية الأردنية. وما يُفسر ذلك أن وجود أبعاد الحاكمية المؤسسية غالباً ما تُعزز تطبيق مبدأ الشفافية وبكافة جوانبها المختلفة من حيث الإفصاح عن وضع البنك بكل تفاصيله بما في ذلك المخاطر المالية التي يتعرض لها البنك، وكذلك الإفصاح عن الخطط والأهداف المستقبلية.

9. أوضحت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (قيمة المعلومات، والاستقلالية، والمسؤولية، والمراجعة) بوصفها أبعاد الحاكمية المؤسسية لها تأثير في الإفصاح بوصفه بُعداً من أبعاد فاعلية البنوك التجارية، وأنَّ مُتغير الاستقلالية قد أحتل متغير الاستقلالية يفسر ما مقداره (58.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المسؤولية حيث يفسر مع متغير الاستقلالية ما مقداره (64.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير قيمة المعلومات، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (66.6%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتدرج متغير المراجعة على اعتبار انه متغير ضعيف وغير هام إحصائيًا، وهذه النتيجة تدلُ على أن تطبيق مفهوم الحاكمية يؤثر إيجابياً في الإفصاح بكافة أبعادها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق فاعلية عمل البنوك التجارية وتحقيق النتائج المطلوبة.

10. جاءت النتائج لتشير على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (قيمة المعلومات، والاستقلالية، والمسؤولية، والمراجعة) بوصفها أبعاد الحاكمية المؤسسية لها تأثير في العدالة بوصفه بُعداً من أبعاد فاعلية البنوك التجارية، وأنَّ مُتغير الاستقلالية قد أحتل ما مقداره (56.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المسؤولية حيث يفسر مع متغير الاستقلالية ما مقداره (61.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المراجعة، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (63.1%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتدرج متغير قيمة المعلومات على اعتبار انه متغير ضعيف وغير هام إحصائيًا. وما يفسر ذلك أن الحاكمية المؤسسة تساعد على تحقيق العدالة داخل المنظمة بكافة جوانبها شاملةً التعيينات وتقييم الأداء ووجود نظام للاعتراض على قرارات الإدارة من قبل العاملين، فوجود عناصر الحاكمية المؤسسة يُسهم في خلق جوٍ من العدالة داخل المنظمة وبالتالي يحقق الفاعلية المطلوبة للعمل.

11) دلّت النتائج على أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (قيمة المعلومات، والاستقلالية، والمسؤولية، والمراجعة) بوصفها أبعاد الحاكمية المؤسسية لها تأثير في الرقابة بوصفه بُعداً من أبعاد فاعلية البنوك التجارية، وأنَّ مُتغير الاستقلالية قد أحتل ما مقداره (51.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المسؤولية حيث يفسر مع متغير الاستقلالية ما مقداره (56.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المراجعة، حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (58%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار المتدرج متغير المراجعة على اعتبار انه متغير ضعيف وغير هام إحصائيًا، وما يفسر ذلك أن توظيف أبعاد الحاكمية المؤسسية يُسهم في الرقابة والمتابعة، خاصة وأن أعمال المصارف التجارية من الأعمال التي تحتاج إلى متابعة دائمة ومراقبة حثيثة للكشف عن التجاوزات التي قد تحدث ومعالجتها عن طريق كافة الإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك.

4.4 التوصيات

1. حتى تستطيع البنوك التجارية الأردنية من لزيادة فاعلية العمل لا بُدَّ من المحافظة على تقديم التقارير السنوية بمواعيدها وأن تعكس البيانات المالية الواقع الفعلي للبنك، وأن تكون هذه البيانات متاحة لجميع أصحاب المصالح من مساهمين وعملاء وعاملين وغيرهم ممن تربطهم مع البنك علاقة مصلحة.
2. كما يتطلب توفر أدلة عملٍ توضح إجراءات العمل وطرق تأديته،وأن تكون الواجبات واضحة لجميع العاملين وفي كل الأوقات، وأن تكون الصلاحيات واضحة للجميع من غير تداخل في الصلاحيات والأعمال.
3. وللمراجعة الداخلية في البنوك التجارية وبكافة أقسامها دور بارز في اكتشاف الأخطاء ومنع تكرارها واتخاذ الإجراءات الوقائية لتصحيح هذه الأخطاء، ولتفعيل ذلك وزيادة فاعلية العمل في البنوك التجارية يتطلب الأهتمام بجهاز

المراجعة أن يكون لديه كافة الصلاحيات اللازمة للقيام بأعمال المراجعة الداخلية للبنك.

4. ولزيادة فاعلية البنوك التجارية، فأن ذلك يتطلب من الإدارة العليا في البنوك التعامل والماحفظة على مستوى عالي من الشفافية والمصداقية مع كافة الأطراف من ذوي العلاقة مع البنك، وعدم إخفاء أية معلومات عن هذه الأطراف وأن يكون التعامل بمنتهى الصراحة والوضوح، لأن أساس استمرار هذه الأطراف في التعامل مع البنك يعتمد على مدى المصداقية في التعامل والشفافية، وفيما يتعلق بالعملاء ضرورة إعطائهم معلومات دقيقة عن الخدمة التي يرغبون بالحصول عليها وشرح شروط ومتطلبات الخدمة بشكل كامل وعدم إعطاء معلومات ناقصة للعميل لأن أكثر ما يُزعج العميل عدم إعطائه معلومات كاملةٍ عن الخدمة وكشف ذلك لاحقاً مما يؤثر على ثقة العميل بالبنك.

5. و يمكن تطوير قنوات الاتصال مع ذوي المصالح مع البنك لتسهيل عملية الحصول على المعلومات المطلوبة من قبلهم بشكل جيد، وقد يكون ذلك من خلال زيادة عدد خطوط الاتصال المجاني مع إدارة البنك وتفعيل أدوات الاتصال التكنولوجية (البريد الإلكتروني وموقع البنك على الإنترنت).

6. كما لا بُدّ أن تسعى الإدارة العليا في البنوك التجارية الأردنية إلى تحقيق العدالة بحيث تتم عملية التعيينات في المناصب الإدارية بشفافية ومصداقية ووضوح وأن تتاح الفرصة للراغبين بالتقدم للإدارة التنفيذية دون محاباة، وكذلك أن تكون أسس تقييم الأداء وتوزيع الارباح السنوية على الموظفين واضحة للجميع وأن تتم عملية تقييم الأداء بشفافية وعدالة ودون وجود لاي نوع من انواع التحيز الشخصي من قبل المسؤولين.

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية

أحمد حلمي جمعة،(1999) ، **التدقيق الحديث للحاسبات** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

البشتاوي، سليمان، وسفيان، سليمان (2003)،**أثر العوامل الاقتصادية و الاجتماعية** على أداء المدقق الخارجي في ظل التحكم المؤسسي، المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين المنعقد في عمان للفترة من 25 -24 أيلول.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي،(2007)،**وثيقة للسياسات العامة حول إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة** متوفر عبر www.pogar.org.

البنك التجاري الأردني،(2010)،التقرير السنوي.

البنك المركزي الأردني (2004) دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن.

البنك المركزي الأردني،(2007)، دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن.

البنك المركزي الأردني،(2010)، دليل الحاكمية المؤسسية للبنوك في الأردن.

جاكسون جون واخرون ،(1988)،نظرية التنظيم منظور كلي للادارة،ترجمة خالد حسن زروق،مراجعة حامد سوداي عطية،معهد الادارة العامة،السعودية.

جبير ،اياد(2008). **مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في الاردن**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،عمان، الأردن،ص 11-35.

الجعيدي، عمر (2007). **مستوى الحاكمية وأثره في أداء الشركات**، رسالة دكتوراة غير منشورة،الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية،ص 21-43،الأردن.

حريم ، حسين(2003). السلوك التنظيمي: **سلوك الإفراد في المنظمات** ،عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

حسن، محمد (2006). **دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد**، ورقة عمـــل مقدمـــة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس (أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفـــة) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية / جامعة الزيتونة الأردنية الخاصـــة، عمـــان، الأردن خلال الفترة من 17-2006/4/19.

حماد، طارق عبد العال،(2008). "**حوكمة الشركات**"، الدار الجامعية، القاهرة.

حماد، طارق عبدا لعال، (2005)، **حوكمة الـــــشركات (المفـــــاهيم- المبـــــادئ – التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية،القاهرة،الاسكندرية.

الدليمي، فاضل حميد(1994). **مداخل فاعلية المنظمة**: دراسة تحليليـــة تطبيقيـــة لقطاع التعليم العالي في العراق"، **دراسات (العلوم الانـــسانية)**، المجلـــد 21،العدد4 ،ص 473- 519.

الرحيلي، عوض بن سلامة،(2006). لجان المراجعـــة كأحد دعائم حوكمة الـــشركات حالة السعودية، **مجلة جامعة الملـــك عبد العزيـــز: الاقتصاد والإدارة**، العـــدد الأول مجلـــد 22،ص 20-31.

السالم، مؤيد سعيد(2002)، **تنظيم المنظمات**،ط1، اربد، عالم الكتاب الحديث.

سليمان، محمد،(2006)،**حوكمة الـــشركات ومعالجـــة الفـــساد المـــالي والإداري**، الإســـكندرية: الدار الجامعية.

الشماع، خليل، وحمود، كاظم(2000). **نظرية المنظمـــة**، الطبعـــة الأولـــى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الشواف، سعيد علي(1998)، **قياس متغيرات الفاعلية التنظيمية**، الرياض، مجلة الإدارة العامة، العدد 61، ص141.

الشواورة، فيـــصل(2009). **قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية**،جامعة مؤته،الأردن،ص 10.

الشيرازي،(1990)،عباس مهدي، "**نظرية المحاسبة**"، ذات السلاسل للطباعة والنـــشر، الكويت.

عدنان،احمد،(2007)،**حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة،اتحـــاد المـــصارف العربية.**

علي، عبد الوهاب وشحاته (2007)، مراجعة **الحسابات وحوكمـــة الـــشركات فـــــي بيئـــة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**، الإسكندرية الدار الجامعية،.

عون،صلاح الدين (1987 م). الفعاليـــة التنظيميـــة، **مجلـــة الإدارة العامـــة**، العـــدد 54،الرياض،ص 50-81.

عيسى، سمير كامل محمد(2008). العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخليـــة فـــي تحسين جودة حوكمة الشركات - مع دراسة تطبيقية، بحث محكم، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية**، العـــدد رقم 1 مجلد 45،ص 19-45.

القريوتي، محمد قاسم(2000)، **نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولـــى**،عمـــان،دار وائل للطباعة والنشر.

القريوتي، محمد قاسم(2008)، **نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثـــة**،عمـــان،دار وائل للطباعة والنشر.

الكايد، زهير (2003)، **الحكمانية، قضايا وتطبيقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

مطر،محمد (2003)،**دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي**، المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين الأردنين المنعقد في عمان للفترة من 24-25 أيلول.

نبيل علي،(1994)، **العرب وعصر المعلومات**.- الكويت: عالم المعرفة.

نجاة قريشي ،(2006) **القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم** ، مـــذكرة ماجـــستير منشورة ، جامعة بسكرة ، قسم علم الاجتماع ،ص 72-88.

الهنيني، عفاف (2005). **تطوير نظام للحاكمية المؤسسية فـــي الـــشركات مـــساهمة العامة الأردنية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن،ص 20.

الوردي،زكي(1995) ، **قضايا في علم المعلومات**: عرض مفهومي. بحث مقدم الـــى المؤتمر التاسع للمعلومات الذي نظمته الجمعية العراقية للمكتبات والمعلومـــات بالتعاون مع جمعية المكتبات الأردنية وجامعة بغداد للفترة(14-15/ ينـــاير / بغداد، ص 44-100.

وزارة شؤون البلديات والزراعة، البحرين (2006). **الحكم والحكمانية والعمل البلدي** أفكار للمناقشة متوفر عبر: www.websrv.municipiality.gov.

ياغي، محمد،(1988)، أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البـــرامج التدريبيـــة **المجلة العربية للتدريب، العدد الثالث، الرياض، م،ص 86-142 ،**

ب. المراجع الأجنبية

Mathien, Jo.Ann,(1997) ،**"Agency Frame Work"** Babson College.

Cadbury Committee on Corporate Governance,(1992)، Inaugural address delivered by vepa kamesam, py, Novomber.

Padilla, Alexander,(2006)، **"Agency Theory, Evolution and Austrian Economics"**,www.Mises.org/journals/Scholar/Padilla6.pdf

Duffy, Maureen, (2004), Corporate Governance and Client Investing, **Journal of Accountancy,** avalabil on**:** www.aicpa.org/pubs/jofa/ joahome.htm

Freeland, C. (2007). **Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute**, Cairo, May 7 – 8.

Gerrit Sarens, (2007) "**The role of internal auditing in corporate governance: qualitative and quantitative insights on the influence of organizational characteristics**" Dissertation docto.

Grigorescu, Valentin(2003). **Transparency and the lmpact of international organizations on Democratic consolidation**, DAI-A63/10, P.3719.

Piotrowski, Jean (2003) **Governmental Transparency and The National Performance Review: Implementing The Freedom of information** ACT, DAI-A64/03, P1071.

Ting, H., I., (2003), " **When does corporate governance add value" The Wooledreidge, Gotz, Duvenage, municipal governance the Political administrative interfac** , organizational development Africa.

ملحق (أ)

السادة المحكمين

قائمة بأسماء محكمين استبانة الدراسة

اسم المحكم	الجامعة
الأستاذ الدكتور حلمي شحادة	جامعة مؤته
الدكتور غازي ابو قاعود	جامعة مؤته
الكتور محمد محاسنة	جامعة مؤته
الدكتور محمد عواد	جامعة مؤته
الدكتور مدحت الطراونة	جامعة مؤته
الدكتور غسان العمري	جامعة عمان العربية
الدكتور احمد علي صالح	جامعة الزيتونة الخاصة
الدكتور نعمة الخفاجى	جامعة عمان العربية

ملحق (ب)

قائمة بأسماء البنوك التجارية الأردنية

قائمة للمراكز الرئيسية للبنوك التجارية في الأردن لعام2011	
اسم البنك	عدد المدراء التنفيذيين
1- البنك العربي	23
2- بنك الأردن	23
3-البنك الأهلي	15
4- بنك الإسكان للتجارة والتمويل	22
5- المؤسسة العربية المصرفية	21
6- بنك القاهرة عمان	22
7- بنك المال الأردني	10
8- البنك التجاري الأردني	21
9- بنك الاستثمار العربي الأردني	22
10- بنك سوسيتيه جنرال الأردن	9
11- بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	20
12- البنك الأردني للاستثمار والتمويل	19
13- البنك الأردني الكويتي	13

المصدر:التقرير السنوي للبنك المركزي الأردني (2011).

ملحق (ج)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الموظفة / أخي الموظف المحترمين

تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان (أثر الحاكمية المؤسسية على فاعلية البنوك التجارية في الأردن) لعام(2011) من وجهة نظر الإدارة التنفيذية للبنوك التجارية،وذلك استكمالا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامه من جامعة مؤته.

أرجو التفضل بتعبئة فقرات الأستبانه بموضوعية، مؤكدة بأن المعلومات التي سوف احصل عليها لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

واقبلوا فائق الشكر والتقدير.

الباحثة

سهار عبد المجيد البكور

القسم الأول: معلومات عامة

يرجى اختيار الإجابة المناسبة بوضع إشارة (√) في المكان المناسب

1. الجنس
   - ذكر
   - أنثى
2. المسمى الوظيفي
   - مدير تنفيذي
   - مدير دائرة
   - مساعد مدير
   - رئيس قسم
   - عضو لجنة تدقيق
   - أخرى
3. المؤهل التعليمي
   - بكالوريوس فما دون
   - دبلوم عالي
   - ماجستير
   - دكتوراه
4. التخصص العلمي
   - محاسبة
   - إدارة أعمال
   - مالية ومصرفية
   - أخرى
5. الخبرة العملية
   - أقل من 5 سنوات
   - من 6 إلى 10 سنوات
   - من 11 إلى 15 سنة
   - من 16 إلى 20 سنة
   - 21 سنة فأكثر

المعلومات الشخصية

الاسم: سهار عبدالمجيد البكور

الكلية: إدارة الأعمال

التخصص: الإدارة العامة

السنة: 2012

هاتف رقم: 00966797707951

البريد الإلكتروني: sbkour@yahoo.com